

سلام منعم زامل

الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات الصحفية

ادارة المؤسسات الصحفية

زامل

الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات الصحفية

تعد الإدارة العلمية الحديثة بمثابة مدخل لمعالجة المواقف و المشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي في جميع انواع المؤسسات بما فيها المؤسسات الصحفية ، وقد ساهمت الدراسات و الأبحاث التي جاء بها المفكرون والباحثون من استقرار و تطور الإدارة واتجاهاتها الحديثة, فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات والمؤسسات على اختلاف انواعها داخل المجتمع ، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية و فاعلية ، وتساعد الإدارة وفق مبدأ الجودة الشاملة على تحقيق الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، تخفيض التكلفة وتطوير جودته.



الاستاذ المساعد الدكتور سلام منعم زامل , حاصل على شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية وادارة المشاريع الصناعية من جامعة موسكو الحكومية2013 , لديه اكثر من 20 بحث منشور واربعة كتب منشورة , عضو الهيئة الاستشارية لمجلة الاقتصاد الحيوي الروسية , عضو هيئة تحرير مجلة كلية الكوت الجامعة

NOOR PUBLISHING

978-620-2-34570-5

سلام منعم زامل

الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات الصحفية

سلام منعم زامل

الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات الصحفية

Noor Publishing

Imprint
Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: www.ingimage.com

Publisher:
Noor Publishing
is a trademark of
International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group
17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page
ISBN: 978-620-2-34570-5

الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات الصحفية

تأليف

الاستاذ المساعد الدكتور

سلام منعم زامل

مقدمة الكتاب

تعد الإدارة ركنا أساسيا من أركان النظام المؤسساتي ، و لذلك أصبح الاهتمام الذي توليه المجتمعات للإدارة كبيرا جدا ، فتأثير الإدارة سواء كان سلبيا أو ايجابيا يعتبر أهم بكثير من تأثير العناصر الأخرى من رؤوس الأموال و المواد المختلفة. تعتبر الإدارة عملية مستمرة ، تستند إلى مفاهيم و أساليب علمية ، تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة . ظهور الثورة الصناعية و ما صاحبها من تغيرات كبيرة ، أهمها ازدياد حجم المؤسسات و الشركات التي يتكون رأسمالها من أموال ضخمة ، و يعمل بها مئات الأفراد ، جعلت من الإدارة التي كانت تمارس في ظل المشروعات الفردية الصغيرة لا تفي بالغرض المطلوب منها ، و لذلك ظهرت الإدارة العلمية بمثابة مدخل لمعالجة المواقف و المشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي في جميع انواع المؤسسات بما فيها المؤسسات الاعلامية ، و ساهمت الدراسات و الأبحاث التي جاء بها المفكرون من استقرار و تطور الإدارة واتجاهاتها الحديثة ، فالقواعد التي جاء بها المهندس الأمريكي" فريدريك تايلور" الذي حاول وضع النواة الأساسية لعلم الإدارة ركزت على الفرد العامل، و ضم أول كتاب له في مجال الإدارة مطلع القرن العشرين المبادئ الأساسية الواجب توفرها في الإدارة و هي : الاختيار العلمي للأفراد بناء على أسس دقيقة ، تنمية و تدريب الأفراد ، تنظيم الإدارة بدقة لتتمكن من أداء مهامها ، كما دعا إلى ضرورة تنمية و تطوير علم حقيقي في الإدارة .

اذن فالإدارة في طبيعتها علم وفن له مبادئ وقواعد ونظريات وأساليب وأدوات ويتوجب على الإنسان إتقانها قبل ممارستها. ولا يستطيع أحد أن ينكر أهمية الإدارة في عصرنا فهي المسؤولة عن نجاح أو فشل أي مشروع صناعي أو تجاري أو سياحي أو خدمي او اعلامي وبالخصوص المؤسسات الصحفية ومن هنا يتوجب وباستمرار رفع كفاءة الإدارات وشاغلي الوظائف العليا والمتوسطة وتبني الاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات لأنها تساعد على تحقيق التنمية الشاملة لبناء الدولة العصرية.

فهرس المحتويات

الفصل الاول

مفهوم وتعريف الإدارة ونظرياتها

الفصل الاول

مفهوم وتعريف الإدارة ونظرياتها

اولا : مفهوم وتعريف الادارة

الإدارة كمفهوم هي عملية لتحقيق أهدافٍ معينةٍ ومخططٍ لها مسبقاً، وذلك باستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة بشتى المجالات المختلفة ، والإدارة ليست حكراً على المنشآت بشقيها الخاصّة والعامة، بل يمكن أن تطبق على فردٍ أو مجموعةٍ من الأفراد.

وتعرف بانها عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة والإدارة تمثل فرع من العلوم الاجتماعية، وهي أيضًا عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد المادية والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية . وتعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع، على أساس اختلاف مراحله، تطوره، وذلك لما للإدارة من تأثير علي حياة المجتمعات لارتباطها بالشؤون الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية. ولأن الإدارة هي التي تقوم بجمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها لكي نشبع بها حاجات الفرد والجماعة في المجتمع. فبالإدارة يصنع التقدم الاجتماعي، وعليها تعتمد الدول في تحقيق التقدم والرخاء لمواطنيها، والإدارة الناجحة هي الأساس في نجاح المنظمة وتفوقها على منافسيها.

العديد من الكتاب وضعوا **تعاريف متعددة للإدارة** وسنقوم باستعراض بعض التعاريف التي وضعها كبار علماء الإدارة:

فردريك تايلور Frederick Taylor: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق.

رالف دافيز Ralph Davis: "الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية".

جون مي Jone f.me: الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق آقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.

هنري فايول Henri Fayol: تعني الإدرة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.

شيلدون Sheldon: الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

وبليام وايت William White: إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

ليفنجستون Livingstone: الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

في ضوء التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف أكثر تكاملا للإدارة وذلك على النحو التالي:

الإدارة هي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم ، والرقابة علي الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصي النتائج بأفضل الطرق وأقل التكاليف أي تحقيق كفاءه فنية واقتصادية.

ثانيا : أهمية الإدارة

للإدارة أهميةٌ بالغةٌ في توجيه وتنظيم جهود الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم، حيث إنّه كلّما كانت الجهود متواصلةً مع بعضها البعض، يكون تحقيق الأهداف أسهل والنجاح أضمن، كما أنّ تكاتف الجهود واتصالها يدلّ على أهمية الإدارة ومدى نجاحها.

تعّد الإدارة الداعمة الأساسيّة لنجاح الأنشطة المختلفة، مثل: الأنشطة السياسيّة، والاقتصاديّة، والعسكريّة، والتعليميّة، كما أنّها تعدّ الصانع الأوّل للتقدم في جميع المجالات، وهي البنية الأساسيّة في تحقيق الرفاهيّة الإنسانيّة.

الإدارة هي الموجه الأوّل والأساسيّ في الحكومات المختلفة، وهي المعين على تحقيق الأهداف القوميّة والوطنيّة المختلفة، وكذلك هي الحامي الأوّل لثروات المجتمع المختلفة من الأطماع الخارجية. تعدّ الوسيلة الأكثر قوّةً واستخداماً من قِبل الباحثين، والمعلمين في علاج مشاكل المجتمع المختلفة، والناجمة عن تطورات العصر السريعة.

لقد كان ومازال علم الإدارة لا غنى عنه منذ ان بدأ الأفراد بتشكيل الجماعات لتحقيق أهداف لم يكن بمقدورهم تحقيقها فرادى ، لضمان تنسيق جهودهم وتوجيهها نحو الأهداف المرغوبة . ونظر لتزايد اعتماد المجتمع في حياته على الجهود الجماعية وبخاصة بعد اصبح حجم الجماعات اكبر ، اكتسب المديرين وانشطتهم أهمية خاصة ، من منطلق ان العملية الإدارية هي ذات طابع اجتماعي وانساني من جهة واقتصادي في مجتمع صناعي .

من هذا المنطلق اصبحت الإدارة ضرورية للفرد يحتاجها لرعاية شؤون أسرته وتحتاجها المنشاة لتدبير احتياجاتها من الأموال . فالمديرون يؤثرون على جميع اوجه منظماتنا الحديثة ، حيث نجد مديري المصانع يديرون عمليات الإنتاج بكافة انواعها . في حين ان مديري المبيعات يشرفون على رجال البيع الذين يقومون بتسويق السلع ، أما مديرو الأفراد فيقومون بتزويد منظماتهم بالقوى العاملة الماهرة والمنتجة . إذن الإدارة عملية جوهرية بالنسبة للمنظمة سواء كانت صغيرة او كبيرة وسواء كانت مؤسسات تجارية او صناعية مدرسة او جامعة بغض النظر عن طبيعة النشاط هل

هو نشاط ربحي او غير ربحي فهي مهمة فالدارة تطبق في جميع مجالات واوجه النشاط الإنساني ، وقد وصفها علماء الإدارة مثل هربرت سايمون " بانها تعتبر عنصرا من عناصر الإنتاج غير الملموسة الي جانب العناصر الأخرى وهي الموارد البشرية ، المواد الخام ،ووسائل الإنتاج ورأس المال ."

أن الدور الأساسي للمديرون هو توجيه المنشاة او الوحدة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها ، وتقع عليهم مسؤولية تجميع واستعمال موارد الشركة لضمان تنفيذ هذه الأهداف . وتقوم الإدارة بدفع الوحدات الاقتصادية نحو تحقيق اغراضها او أهدفها وتحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بإنجازها. لذلك يجب ان تكون الأدارة قريبة من الأهداف التي يتوجب عليها تحقيقها . ان الأدارة وضعت لتحقيق الأهداف . إذ لا معني للإدارة وهي بعيدة عن أهدافها . على الإدارة ان تضع نصب أعينها الأهداف المطلوبة منها وكيف تسعى لتحقيقها .

والإدارة الناجحة الكفؤة صفات ومميزات يمكن من خلالها الاستدلال على دورها وأهميتها في الوحدات الاقتصادية لذلك يمكن **تحديد اهمية الادارة بالنسبة للمؤسسات** من خلال :

1- النمو المتزايد في مدخلات العملية الانتاجية والأفراد العاملين

2-النمو المتزايد في حجم المبيعات

3-التخطيط المسبق لاقتراض الأموال وتحديد طريقة صرفها وكيفية العمل على سدادها

4-تحقيق الربح الملائم

5-الأحتفاظ بسجلات توثق نشاطات الوحدة الاقتصادية

6-اختيار الموظفين بعناية ليتناسب مع طبيعة العمل وانخفاض معدل دوران القوى العاملة في الوحدة الاقتصادية

7-وجود هيكل تنظيمي يغطي كافة أنشطة المنشاة ويعمل على ربط كافة اجزائها بعضها ببعض

8-المحافظة على البيئة التي تعيش ضمنها المنشاة

9-السمعة الجيدة لدى المستهلكين عن المنشاة

10- انتاج سلع ذات جودة عالية وأمنة يرضى عنها العملاء والمستهلكين

هذا بعض مظاهر النجاح في الوحدات الاقتصادية وهي كلها تقع على عاتق الأدارة

ثالثا: اهمية الادارة للمجتمع

يعود تقدم الامم الى الادارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات والمؤسسات على اختلاف انواعها داخل المجتمع ، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية و المادية بكفاءة عالية و فاعلية. فهناك العديد من الدول

التي تملك الموارد المالية و البشرية و لكن لنقص الخبرة الادارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن ان يقال : ان نجاح خطة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيقها لأهدافها لا يمكن ان تتم الا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية و البشرية. و كذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الانشطة الاقتصادية الزراعية و الصناعية الخدماتية . و لا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون اسراف او تقصير يتوقف اساسا على كفاية الادارة في مجالات النشاط المخلفة ، كما ان نجاح المشروعات و تحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية ادارتها، و من هنا نجد ان نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الادارية في المشروعات المختلفة داخل الدول . و خلال الحديث عن التنمية و الادارة فان البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الادارية التي تحتاج الى قدرة و كفاءة ادارية لمواجهتها و التصدي لها و حلها، حتي يمكن ان تحقق اهداف التنمية المرغوبة .

وتتزايد باستمرار أهمية إدارة الأعمال للمجتمع مع الأخذ في الاعتبار التطور التكنولوجي وتطورت الحياة بشكل عام، لأن الإدارة تشكل عصب الحياة بسبب الحاجة الماسة لاتخاذ قرارات واعية مدروسة لتحقيق الهدف المنشود. وحيث أن الإدارة مفتاح للتقدم، فإن التركيز على خصائص النجاح للإعمال وازدهارها ينعكس إيجابياً في ترسيخ قيم وتقاليد العمل، وبذل الجهد، واحترام الوقت، وتنمية التفكير الحر، وتحمّل المسؤولية.

رابعا: اهمية الادارة للمؤسسات الاعلامية

إن النجاح الذي تحققه مؤسسات الأعمال والتي باتت من ضمنها اليوم المؤسسات الاعلامية يعود بالأساس إلى وجود إدارات قديرة، وقوية، ومتفهمة لطبيعة مهامها وأعمالها، وواعية للبيئة المحيطة بها. لذلك، فإن المهمة الأساسية للإدارة تتمثل في جعل المؤسسة بكاملها تستهدف إلى الانجاز العالي من خلال أفضل تطويع للموارد كافة. وإذا أمعنَّا النظر في حياتنا اليومية، فإننا نجد أن الإدارة تُمارس أولاً على المستوى الشخصي من خلال إدارة الفرد لشئون معيشته، ومن ناحية أخرى سنجد أن الإدارة مطبقة على المستوى الجماعي من خلال ممارسة مختلف أنواع مؤسسات الأعمال للأنشطة الإدارية. أي أن للإدارة مكاناً في كافة أنشطة حياتنا اليومية.

لقد نتج عن التطور الصناعي والتكنولوجي الهائل اتجاهات حديثة لتغيير أساليب إدارة الأعمال في المؤسسات الاعلامية- الصحفية ، ومن أهم هذه الاتجاهات ما يأتي:

- الإيمان بأهمية رأس المال الفكري والمعرفي.

- الإيمان بأهمية التكنولوجيا بشكل كبير في دعم الإدارة داخل المؤسسة الاعلامية.

- تغيير مفاهيم الرقابة على العمل الاعلامي .

- التركيز على بناء فرق العمل المنتجة في المؤسسات الاعلامية على اختلاف انواعها.

- الاهتمام بالموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.

- التركيز على السرعة في الإنجاز مع الكفاءة .

إذن الإدارة تعد ذات اهمية بالغة ، لأنها الضمان الوحيد لإنجاز الواجبات والحصول على النتائج المطلوبة وفق عملية مُتقنة، فهي تتضمَّن القيام بدور إشرافي مرن وواسع المدى، والتركيز على الآخرين وأدائهم، وتعلّم المهارات الجديدة وتطوير المهارات القديمة، وإعطاء وتلقّى الآراء حول العمل، والتخطيط للمستقبل، وتفويض المهام، والكثير من الممارسات التى تتوسّع وتتعقّد مع ازدياد الخبرات في العمل.

خامسا: نظريات ومدارس الإدارة

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة بإسم المدرسة السلوكية تارة وبإسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات.

ومن خلال الاطلاع على كثير من الدراسات والبحوث للوقوف على تصنيف يحمل في طياته مقومات التصنيف الجيد، تبيَّن أن التصنيف الذي أورده كل من بيندور وروجرز (Pindur & Rogers) في دراسة لهما بعنوان تاريخ الإدارة (The History of Management) هو التصنيف الأمثل بعد إجراء بعض التعديلات

عليه والإضافات بحيث يشمل التصنيف مدارس خمس هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، والمدرسة الحديثة. وفيما يلي عرض موجز لكل مدرسة من هذه المدارس.

1- المدرسة التقليدية:

ظهرت المدرسة التقليدية آواخر القرن التاسع عشر ، وجاءت متأثرة إلى حد كبير بنتائج بعض الدراسات التي تمت في مجال إدارة الأعمال بالدرجة الأولى ، إضافة إلى مساهمات بعض علماء الاجتماع وعلم الإدارة العامة . ، ولهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي (فريدريك تايلور) رائد نظرية الإدارة العلمية، والفرنسي (هنري فايول) رائد نظرية الإدارة العامة، والألماني (ماكس فيبر) رائد نظرية البيروقراطية.

ومع التباعد الجغرافي بين الرواد الثلاثة، واختلاف السياق الثقافي، إلا أن أطروحاتهم اتسمت بوجود قدر كبير من القواسم المشتركة، لذا اتفق الباحثون في علم الإدارة على إطلاق اسم المدرسة التقليدية تعبيراً عن تلك الجهود، ومظلة لإسهامات الرواد الثلاثة. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من وجود قواسم مشتركة بين رواد كل نظرية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود الاختلاف والتباين في بعض النقاط الثانوية.

نظرية الإدارة العلمية:

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية (1856-1915)، حيث دعا فيه إلى تبني الطريقة العلمية في الإدارة عوضاً عن الطريقة العشوائية أو الحدسية، كما أشار إلى أن جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، لذا ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً بحسن اختيار العاملين وتدريبهم، وكان يؤمن – تايلور -بأن المحفز الحقيقي للأفراد هو العامل الاقتصادي هذا بالإضافة إلى قناعته بأن العاملين بحاجة مستمرة إلى الإشراف والرقابة الصارمة لضمان عدم تقاعسهم في تطبيق الأسلوب العلمي في العمل.

مما سبق يتبين أن حركة الإدارة العلمية انطلقت من افتراضات تشاؤمية فيما يتعلق بنظرتها للإنسان حيث تنظر للإنسان بأنه كسول بطبعه وأن حافزه للعمل مادي وأنه غير قادر على تحمل المسؤولية .

نظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي عاش في الفترة ما بين عامي (1864-1920م)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قارستون (Garston) بأنها "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل".

وقد استخدم "فيبر" في كتابه الذي صدرت أولى طباعته بعد وفاته بعامين (1922م) مصطلح البيروقراطية لوصف المنظمات الكبيرة جداً. كما حدد خصائصها .

نظرية الإدارة العامة:

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول(Henri Fayol) الذي عاش في الفترة من (1841-1925م)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان الإدارة العامة والصناعية (General and Industrial Management) وبينما أنصب اهتمام تايلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد انصب اهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. وقد صنف فايول الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي(الصباب ، 1413 ، 59): (أنشطة فنية ،أنشطة تجارية ،أنشطة مالية ،أنشطة أمنية ،أنشطة محاسبية ،أنشطة إدارية) وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي)التخطيط ، التنظيم ،التوجيه، الرقابة، التنسيق).

2- مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة في نهاية العشرينيات الميلادية من القرن العشرين كرد فعل للمدرسة التقليدية، خصوصاً بعد فشل الأخيرة في تحقيق التطلعات المنشودة التي تستهدف الرقي بمستوى الأداء والإنتاج، ومن منطلق أن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كرد فعل لسابقتها فقد تبنت استراتيجيات تتصف بأنها على النقيض من

استراتيجيات المدرسة التقليدية، فإذا كانت المدرسة التقليدية تنظر للإنسان على أنه آلة (Machine)، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والاجتماعية من منطلق أن للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف واتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية، والجدول التالي يبين الفروق الجوهرية بين المدرستين .

3- المدرسة السلوكية:

إذا كانت المدرسة التقليدية انطلقت من افتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من افتراضات متفائلة ، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية ، وترفض مبدأ تعميم الأحكام ، وأن السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات . (الجضعي، 1427،ص 40)

4- مدرسة الإدارة الكمية:

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving) واتخاذ القرار. ويؤكد هذا المدخل على استعمال النماذج الرياضية كالبرمجة الخطية ونظرية المباريات والسلاسل الزمنية والكفاءة الاقتصادية واستخدام الحاسوب.

5- المدرسة (الاتجاهات) الحديثة:

ظهرت هذه المدرسة في النصف الثاني من القرن العشرين وتحديداً في الستينيات الميلادية ، وتنطوي هذه المدرسة على مداخل عدة أبرزها مدخل النظم ، ومدخل الإدارة الإستراتيجية ، وإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها . وقد ظهر حديثاً بعض المدارس مثل مدرسة الإدارة اليابانية والإدارة الموقفية، أو الظرفية .

6- نظرية Z في الإدارة : (أو النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة) :

هي أفضل وأحدث النظريات المطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية والتي أثبتت مدى فائدتها للمنشئات والإدارات الحكومية وغيرها ، وأساس النظرية هو ، أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها :

1- الألفة.

2- المودة .

3- الثقة الكاملة .

ولم تهمل النظرية الفروق الفردية بين العاملين فبدلاً من تنميطهم قامت النظرية على خلق بيئة اندماجية متكاملة بين الإدارة والعاملين ، فهي تقوم على بناء فرق عمل ذات اختصاص واحد وتحت إشراف مدير المجموعة وربما يكون أقل من حيث المرتبة والمنصب من شخص آخر يعمل ضمن نفس الفريق. هذا ما يسمى بالقائد ، وهناك فرق كبير بين القائد والمدير . فالقائد هو الذي يقوم بقيادة فريق نحو تحقيق

هدف محدد ، والمدير هو الذي يضع الاستراتيجيات ويبحث الأهداف ويديرها ويوزع المهام بين موظفيه.

وقد جاءت نظرية Z موافقة لنتاج فكري ثقافي متراكم في اليابان ، ففي اليابان ، كان المعبود الأول لديهم وإلههم الأوحد هو الإمبراطور ، وكان الإمبراطور هو الآمر الناهي في الإمبراطورية اليابانية. وحين نشبت الحرب بين اليابان وأمريكا ، قامت أمريكا بهدم صرح عظيم لدى اليابانيين وهو .. الإمبراطور !

مع مطلع 1953م بدأ التحول في طريقة الإدارة في اليابان .

وركيزة النظرية عند اليابانيين هي : عبادة العمل وزيادة الإنتاج ، فأصبحت العقوبة لدى اليابانيين ، منعهم من العمل .

اتجهت الإدارة اليابانية في بداياتها بتكوين فرق عمل ، في الفصول الأولى في الدراسة. ففي اليابان لا يوجد نجاح فردي لشخص واحد إنما يوجد نجاح مجموعة متكاملة ! . في فصل واحد يتم تكوين فريق عمل ، ويدربوا على كيفية اختيار قائد الفريق ، تعطى ورقة امتحان واحدة للفريق بالكامل ويتم حلها بينهم جميعاً !! النجاح يسجل للجميع .. والرسوب كذلك .

هذه البيئة العملية خلقت إنتاج يصل إلى ما يسمى Zero Error ، أو الخطأ الصفري . وهو يعني أنه وعلى خط الإنتاج فإن المخرجات ذات العيب الصناعي .. هي صفر بالمائة .

وفي هذه البيئة الصحية للعمل ، خرجت ما يسمى بإدارة الجودة الكاملة أو TQM . كما ظهر مفهوم JIT أي لا يوجد اعتصامات ، لا يوجد أعياد رسمية ، يوجد عمل وعمل فقط ،وإنتاج يتزايد مع الوقت ، حتى توصلوا إلى ما يسمى بـالتوريد اللحظي ، ليكون المخزون يساوي صفراً . فلا يحتاجون لوجود مخازن كبيرة تأخذ أماكن واسعة من بلد يكتظ بالناس العاملين .

إن أسلوب الإدارة الياباني يعتمد على نظرية الإدارة بالجودة الشاملة ، أو ما يسمى مبادئ ديمنغ ، وهو الإداري الإقتصادي الأمريكي الذي وضعها لليابانيين ، وهي منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون .

وتساعد الإدارة بالجودة الشاملة على تحقيق الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، تخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم.

الفصل الثاني

الوظائف الادارية في المؤسسات الصحفية

الفصل الثاني

الوظائف الادارية في المؤسسات الصحفية

الوظائف الادارية في المؤسسات الصحفية

اولا: وظيفة التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى داخل المؤسسة. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف للمؤسسة الاعلامية. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي: ماذا نريد أن نفعل؟ أين نحن من ذلك الهدف الآن؟ ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟ ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج في المؤسسة الصحفية من خلال:

- تحديد الموارد المطلوبة للمؤسسة الصحفية.

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، محررين مراسلين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة للمؤسسة الصحفية هي:

- التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمؤسسة الصحفية.
- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
- التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

التخطيط التكتيكي:

- يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

التخطيط التنفيذي:

- يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة

الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

ثانيا: وظيفة التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

تصميم مستويات اتخاذ القرارات

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "اتنر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

جميع المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي: يعرف

علاقات العمل بين الإدارات العاملة. ومن ثم يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مديريكون بشكل واضح).

ثالثا: وظيفة ادارة الموارد البشرية(التوظيف)

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لمليء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

مهام التوظيف :

1- **تخطيط الموارد البشرية:** الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة

لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات.

2- **توفير الموظفين:** في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها.

3- **الاختيار:** بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

4- **التعريف بالمؤسسة:** بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد واطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

5- **التدريب والتطوير:** من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة. حيث ان التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين. و التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

6- **تقييم الأداء:** يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

7- **قرارات التوظيف:** قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

8- **إنهاء الخدمة**: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

رابعا: وظيفة التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة

لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم.

- لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك –واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.
- تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.
- انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.
- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.
- تأكد من حصولك على "التغذية العكسية اوالراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت

الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

- لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.
- أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.
- انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
- لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد اكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.
- حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة باقل من مستواه. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.
- الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

خامسا: وظيفة الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أيّ شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

- إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد

متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ - المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

- اما متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.
- قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.
- تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها.

وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها.

الفصل الثالث

التحديات والمؤثرات التي تواجه ادارة المؤسسات الصحفية

الفصل الثالث

التحديات والمؤثرات التي تواجه ادارة المؤسسات االصحفية

اولا: التحديات التي تواجه الإدارة في المؤسسات الصحفية

تواجه صناعة الصحافة و الإدارة الصحفية الآن مع منتصف العقد الأخير من هذا القرن ، مجموعة من الأوضاع الصحفية والإعلامية والمجتمعية والمهنية التي غيرت من مشكلة العلمية الصحفية وجوهرها ، وشكلت مجموعة من التحديات أمام إدارة الصحيفة وصناعتها ، وهي :

1- التطورات الراهنة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أثرت على عملية إنتاج الصحيفة بشكل ايجابي وحولتها إلى خلية الكترونية مثل : الجمع التصويري المستعين بالحاسبات الالكترونية و أشعة الليزر ، والاتجاه إلى طباعة الأوفيس والألوان ، والتحكم الالكتروني في عمليات تجهيز الصحيفة خاصة في فصل الألوان وتجهيز الألواح الطباعية وعملية الطباعة ، والاستعانة بالأقمار الصناعية وشبكات الميكروويف في نقل صفحات كاملة من الصحف بواسطة أجهزة الفاكس ميلي ، وبطباعة الصحف في أكثر من مكان في الوقت نفسه ، وقد طورت تلك المستحدثات التكنولوجية من عملية إنتاج الصحيفة وجعلتها أكثر سرعة وسهولة.

2- ارتفاع نفقات إصدار الصحيفة بعد أن تحولت إلى صناعة ضخمة ، و أ صبح إصدار الصحيفة كمشروع فكري إعلامي صناعي تجاري عملية باهظة ومكلفة تحتاج إلى ملايين الدولارات .

3- منافسة الوسائل الاتصالية الأخرى للصحيفة ، بعد التطورات الراهنة التي حدثت في صناعات الراديو والتلفزيون والفيديو كاسيت بالاستعانة بالتقدم في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وتوظيفها للأقمار الصناعية والألياف البصرية الضوئية ، و آخرها إمكانية البث المباشر التلفزيوني من الأقمار الصناعية ، والتغطية الإخبارية الحية من مواقع الأحداث مباشرة ، مما افقد الصحف السبق الإخباري وجعلها تتجه إلى التفسير والشرح والتحليل وتقديم المواد الصحفية المتخصصة ، والاهتمام بخدمة القارئ من الناحية التحريرية ، وتطوير أساليب الإخراج .

4- تغير أذواق القراء وطبائعهم واحتياجاتهم الإعلامية ، نتيجة للمتغيرات المجتمعية المختلفة ، ولظهور و سائل إعلامية منافسة جديدة ، وللأوضاع الاقتصادية والسياسية الجديدة والاتجاه إلى التعددية ورفض النظم الشمولية .

5- أصبحت هناك حاجة لنوعية جديدة من المحررين والإداريين لصحافة الحاسبات الإلكترونية والأقمار الصناعية ولصحافة التفسير والتحليل والصحافة المتخصصة وصحافة التعددية .

6- إن صحف العالم شرقه وغربه ، وشماله وجنوبه ، خاصة في العالم الثالث تعاني من أزمة ثقة او فقدان للمصداقية ، او الاحترام او الثقة والتقدير لها

كمؤسسة اجتماعية كجزء من اختلال العلاقة بين أضلاع مثلث المصداقية الثلاثة : وهي الحكومة والقراء والصحافة ، فالقراء لا يثقون في صحفهم ويشكون في استقلاليتها اقتصادياً وسياسياً ، والحكومة لا تثق في الصحافة من حيث الولاء وتعتقد .أنها تتعامل معها بعدائية ، والقراء معتقدون أن الحكومة تحاول تكبيل الصحافة واستمالتها نحوها ، والنتيجة إن الصحافة هي المتأثر الأول بكل ذلك .

7- بروز الاهتمام المحلي والإقليمي والدولي بأخلاقيات الممارسة الصحفية ومسؤوليات الصحيفة المجتمعية ، في محاولة لتحسين صورة الصحافة والصحفيين ، والدعوة لمزيد من استقلالها عن السلطات ، وإعطاء الجمهور حقه في المعرفة وفي الاتصال وتبلور ذلك في مجموعة من إعلانات المبادئ ومواثيق الشرف الإعلامي والصحف المهنية .

8- الاهتمام بالبحوث كأساس لتقويم العملية الإدارية والصحفية ، والاستفادة بنتائجها في تحديد مسار العملية الإدارية والصحفية وتطوير العملية ال ..صحفية مضموناً وتجهيزاً وإخراجاً وتسويقاً ، وتمثل ذلك في قياسات الرأي العام ، وبحوث الجمهور ، وإنشاء أقسام للبحوث والتطوير في معظم المؤسسات الصحفية الكبرى ، او الاستعانة بمؤسسات البحوث والتسويق التجاري ، او المؤسسات الأكاديمية لإجراء تلك البحوث.

ثانيا :المؤثرات على الإدارة في المؤسسات الصحفية

تشتمل إدارة المؤسسات الصحفية على جانبين متكاملين للعملية الإدارية (2):

أولهما: إدارة التحرير التي تهتم بجوانب إعداد الرسالة الإعلامية ونشرها

ثانيهما: إدارة المؤسسة باعتبارها تنظيم ذو نشاط إنساني واقتصادي والتي يمكن إن نسميها بإدارة الأعمال.

وفي الأغلب ما يطغي لدي الناس مفهوم الإدارة بجانبها الثاني ولا يلقي الجانب الأول عناية مناسبة على الرغم من إن النشاط الأساسي لإدارة المؤسسات هو نشر الرسالة الإعلامية.

فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بإنتاج سلع تتخصص فيها كذلك فان الإنتاج الرئيسي للمؤسسات الصحفية يكمن في رسائلها الإعلامية.

وهكذا فان المؤسسات الصحفية تخضع- في أحوال كثيرة- إلى قيود وضوابط وضغوط تمارسها عليها مؤسسات أخرى سياسية كالدولة واجتماعية كالمجتمع واقتصادية كالشركات ويكمن السبب في وضع هذه الضغوط على إدارة المؤسسات الإعلامية لإدراك الجهات الضاغطة لأهمية الدور الذي تمارسه وسائل الإعلام وتأثيرها الخطير على المجتمع.

ولذا فان هناك محاولة مستمرة للسيطرة علي المعلومات ونشرها في جميع المجتمعات وقد تختلف درجة السيطرة وشكلها وأسلوبها إلا انها تلتقي جميعا على

ضرورة وضع بعض القيود والضوابط وممارسة الضغوط علي المؤسسات الإعلامية.

وتكاد تلتقي معظم الدول في وضع قوانين للعمل من خلال قوانين المطبوعات واللوائح المنظمة للعمل الإعلامي ومثل هذه القوانين تؤثر إدارة المؤسسات تأثيرا مباشر أو غير مباشر فهي تؤثر علي طبيعة الرسالة الإعلامية كما تؤثر علي التوظيف وعلي عملية النشر ذاتها وعلي اتخاذ القرار.

انواع واشكال السيطرة التي تمارس على اداره المؤسسات الصحفية

ونوضح فيما يلي ابرز أشكال السيطرة والضغوط التي تمارس علي المؤسسات الصحفية والتي تؤثر بالتالي علي اتخاذ القرار- وهي عملية إدارية من الدرجة الأولي –سواء كان هذا القرار إداريا بحتاً أو تحريرياً يتعلق بالرسالة الإعلامية.

وبصفة عامة فانه ابرز أشكال السيطرة على تلك المؤسسات تتنوع من قيود قانونية مفروضة على المؤسسات إلى ضغوط سياسية واقتصادية واجتماعية إلى عوامل ضغط داخلية ترتبط بطبيعة المؤسسة ذاتها من حيث بنيتها التنظيمية وكوادرها وهذه الأنماط او أشكال السيطرة علي المؤسسات الإعلامية يمكن عرضها ومناقشتها كما يلي:

1- حق الدولة في منح الترخيص وسحبه والإشراف المباشر : تمتلك الدولة في جميع الأقطار العربية في منح الترخيص وسحبة للمؤسسات الإعلامية

وتشترط ضرورة الحصول على ترخيص من الجهة المختصة لإصدار الصحيفة أو إنشاء محطة فضائية أو مؤسسة إعلامية.

2- السيطرة الاقتصادية من خلال الإعلان وامتلاك وسائل الإعلام: إن مالكي وسائل الإعلام كان المالك حكومياً او قطاعاً خاصاً لهم تأثيرهم بما يقرأه الناس وما يسمعوه أو يشاهدوه بالإضافة إلى سيطرتهم علي مضمون الرسائل الإعلامية.

3- القوانين واللوائح المنظمة للإعلام: تختلف إشكال القوانين واللوائح المنظمة للإعلام من بلد عربي إلى آخر وبينما تكاد تجمع الدول العربية على تشريع قوانين خاصة بالصحافة وان مفهومها يشمل أحيانا الإذاعة المسموعة والمرئية وجميع أشكال النشر من مسموع ومطبوع إلا إن هذه اللوائح لا تكاد تنطبق علي الإذاعة والتليفزيون ووكالات الأنباء المحلية وذلك للسيطرة الحكومية المباشرة عليها.

فالقوانين المنظمة للإعلام وخاصة قوانين الصحافة والمطبوعات تؤثر تأثيرا مباشرا من عدة أوجه على العملية الإدارية في المؤسسة الصحفية وتلك القوانين تقدم أنماطا من التحكم في الإدارة من خلال :

- وضع شروط معينة فيما يتعلق بمالك الصحيفة وشروط خاصة فيما يتعلق برئيس التحرير أو شروط الترخيص للمحرر أو الكاتب في الصحيفة.

- تحديد محظورات النشر والتي تطالب الصحيفة والصحفيين بالالتزام في عدم التعرض لها و إلا فان ذلك سيعرضها للعقوبات.
- تحديد بعض أشكال التنظيم الإداري في المؤسسات الإعلامية بشان سلطة الصحافة ولائحته التنفيذية والهياكل التنظيمية والإدارية للجمعيات العمومية ومجالس الإدارة ومجالس التحرير.

وهناك أيضا أشكال أخرى من القوانين التي تنظم نقابات الصحفيين ومواثيق الشرف التي تنظم شروط مزاولة مهنة الصحافة و آدابها ومحظوراتها..الخ

4- الضغوط الاجتماعية إن تأثير العوامل الاجتماعية علي العملية أكثر العوامل المؤثرة في الإدارة مراوغة إذ انه يتراوح بين قيم اجتماعية تكمن في أذهان الإعلاميين يلتزمون بها حتى وان كانوا لا يؤمنون بها إلي أنواع من الضغوط الاجتماعية المباشرة المرتبطة بطبيعة النظام ذاته الذي يقبل على سبيل المثال منطق المجاملات والمحسوبية علي حساب العمل ومثل هذا يكون واضحا في عمليات التوظيف وكذلك في عمليات النشر أيضا. ومن الضوابط الاجتماعية أيضا ما يمكن إن نسميه بالذوق الاجتماعي الذي يفرض علي الصحفيين التزاما بهذا الذوق ..وكذلك هنالك ما نسميه بالتذوق الاجتماعي للرسائل الإعلامية فقطاعات من الجمهور قد تتذوق أنماطا من الرسائل الإعلامية – بغض النظر عن قيمها – بينما لا تقبل نمطا آخر وتذوق الجمهور هو جزء

من كيانهم الاجتماعي وهو ما يسمى بالثقافة الجماهيرية والإعلامي يواجه ضغطا من قبل مثل هذا الذوق(2).

ومن ثم فان أنماطا من الرسائل الإعلامية قد تكون ذات أهمية في بيئة اجتماعية ولا تكون كذلك في مكان آخر.

5- الضغوط السياسية والخارجية علاوة على الضغوط السياسية التي يمكن إن تمارس من داخل الدولة علي إدارة المؤسسات الإعلامية إلا انه يمكن إن تمارس أيضا علي المؤسسات الإعلامية ضغوطا متنوعة من قبل دول أجنبية وفي الغالب تكون هذه الضغوط غير مباشرة وعبر وزارت الخارجية من خلال احتجاجات رسمية أو من خلال رسائل توجه إلى رئيس التحرير أو المدير التنفيذي للقناة وتنعكس الضغوط من خلال التنبيه واللوم أحيانا تصل إلى حد إيقاف الصحيفة أو غلقها من قبل دولتها(10).

6- جماعات الضغط المحلية تأخذ جماعات الضغط المحلية أشكالا متعددة منها:

1 . منتديات فكرية

2 . تنظيمات سياسية

3 . جماعات دينية

وتمارس ضغطها من خلال عدة قنوات واحدة منها وسائل الإعلام المنافسة من خلال طرح وجهات نظرها أو من خلال ملكيتها لوسائل الإعلام وتستخدم أحيانا عبر الصحف بريد القراء والصفحات المفتوحة لآراء القراء أو عبر القنوات الفضائية من خلال)البرامج المباشرة التي تبث أو من خلال الأقراص المسجلة أو الاتصال بالجهات المعنية المسئولة عن المؤسسات الإعلامية وإبلاغ شكاويها إلى المسئولين أو إلي مالكي هذه المؤسسات الإعلامية ورؤساء التحرير أو المدراء التنفيذيين للقنوات الفضائية.

و إذا امتلكت جماعات الضغط المحلية قوة اقتصادية ذات قدرة إعلانية كبيرة فان ضغطها الفكري والسياسي يمكن أن يمر عبر الإعلان ذلته.

7- ضغوط من داخل المؤسسة الإعلانية ذاتها وهي:

- بنية المؤسسة: يؤثر تركيب المنظمة من حيث نوعية كادرها البشرى وكفاءته ومن حيث تجانس الموظفين أو عدمه ومن حيث الاتجاه السياسي وكذلك أسلوب تنظيم المؤسسة ذاته وطبيعة العلاقات التي تحكم افراد المؤسسة وتنظيم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

فعلى سبيل المثال فان الصراع داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا مباشرا على إدارتها وكفاءتها إذ إن مثل هذه المشكلات تفرض على الادارة أعباء هي في غني عنها وكذلك فان كفاءة الكادر توفر عل الإدارة جهدا كبيرا في تنفيذ المسئوليات الملقاة علي عاتقها.

يؤثر الشكل التنظيمي وتحديد المسئوليات علي نمط الإدارة في المؤسسات الإعلامية وكلما تحددت المسئوليات وكان التنظيم مراعيا انسياب العمل في المؤسسة كلما كانت نتائج الإدارة أفضل.

- طبيعة العمل الإعلامي: يمكن الحديث هنا عن عنصريين هامين هما (حارس البوابة)مدير التحرير(حارس البوابة) مصطلح إعلامي يطلق على الشخص الذي تمر من بين يديه المعلومات ويقرر ما يجب نشرة وما يجب أن يستبعد وان هاتين المهمتين لحارس البوابة تؤثران تأثيرا كبيرا علي طبيعة الرسائل الإعلامية ويتضح دور حارس البوابة علي اتخاذ القرار في الصحافة وفي أقسام الأخبار في الإذاعة والتليفزيون والفضائيات.

وعلى سبيل المثال فان رؤ ساء الأقسام في الصحيفة يقومون بدور حارس البوابة حيث يقررن ما يمكن إن ينشر أو ما لا ينشر بحيث يقدمون لرئيس التحرير المواد المرشحة للنشر بعد إن تعبر مصفاتهم الخاصة وهنا يكمن دور هام لحارس البوابة للتأثير علي قرارات إدارة التحرير بشان الرسائل الإعلامية التي تصل إلى الناس وهذا يمكن إن يزداد تأثيره إذا كان حارس البوابة ذا اتجاه سياسي أو عقائدي معين إذ انه سيهمل كل ما يخالفه أو على الأقل سيعمل علي التقليل من شانه بحيث ينشر في اسطر قليلة وفي زوايا مهملة في صفحات داخلية.

الفصل الرابع

المؤسسات الصحفية عناصرها ومكوناتها

وطرق تمويلها

الفصل الرابع

المؤسسات الصحفية عناصرها ومكوناتها وطرق تمويلها

اولا :مفهوم تعريف المؤسسة الصحفية

تعني المؤسسة الصحفية " المنشأة أو الهيئة التي تتولى إصدار الصحف أو الصحيفة ، و تتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني وتختار الكيان الإداري الذي يتلاءم مع اعتبارات كثيرة." و لاشك أن التطور الهائل في رأس مال الصحيفة ، و ما استتبع ذلك من تحول ملكيتها الفردية إلى الملكية المتعددة الأشكال ، و ما صاحب ذلك من تطور في الخدمة الصحفية ، هو الذي أدى إلى ظهور التعبير المعاصر لتلك الجهة أو الهيئة التي تتولى إصدار الصحيفة أو مجموعة الصحف ، و هو تعبير " المؤسسة الصحفية ".

و تعتبر المؤسسات الصحفية مؤسسات مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى ، حيث أنها معرضة لمخاطر السوق ، و بالتالي فهي تبحث عن التوازن بين مصاريفها و مداخيلها ، و تسعى إلى تجاوز هذه الوضعية من أجل تحقيق أرباح كبيرة من أجل تخصيص جزء توجهه للاستثمارات و الاستثمار في التوزيع."

ثانيا: خصائص المشروع الصحفي

يتميز المشروع الصحفي عن المشاريع الاخرى في مفاصل عدة، فضرورات العمل الصحفي تقتضي معرفة هذه المفاصل او الخصائص فالذي يبني مصنعاً للأجهزة

الكهربائية ليس كالذي يؤسس لصحيفة. والذي يسعى الى تأسيس قناة مرئية أو محطة اذاعية ليس كالذي يسعى الى تأسيس صحيفة مقروءة. وفي المشروع الصحفي يجب الاخذ بالاعتبار الكثير من الجوانب عند تكوين المشروع المعني والتي تستند الى مقومات وخصائص تميزها عن الصناعات الاخرى فضلا عن علاقة المشروع بالنظام الاجتماعي والسياسي القائم. ولكي تتم معرفة خصائص المشروع الصحفي تقتضي الضرورة معرفة عمل الصحيفة ضمن النظام المؤسساتي وعلاقة تلك المؤسسة بالمحيط الذي توجد فيه، فالمؤسسة الصحفية هي جزء صغير من محيط كبير متمثلاً بالبيئة الإعلامية وهي جزء يجب أن يتكامل ويتفاعل مع المتغيرات المحيطة.

تمتاز صناعة الصحف بخصائص عدة تميزها عن غيرها من الصناعات الاخرى، وبالإمكان ايجاز بعض هذه الخصائص بالنقاط الاتية:

- توفر عناصر الانتاج اللازمة. تحتاج صناعة الصحافة كأي مشروع أو كأية صناعة أخرى الى (رأس المال، والعاملين، ومعدات الانتاج، وعمليات الانتاج، والادارة) وهذه تأخذ في صناعة الصحافة شكلاً مختلفاً أو شكلاً مميز.

يعد رأس المال أو التمويل من اهم المسائل التي تحدد استقلالية الصحيفة أو تبعياتها لجهة معينة فلابد من توفير رؤوس اموال ضخمة لاسيما بعد ان اصبحت الصحف كيانات اقتصادية ضخمة تمارس نشاطاً اقتصادياً أو انتاجياً واضحاً وينبغي ان تكون المؤسسة الصحفية مشيدة ومنظمة بطريقة تتفق مع طبيعة العمل الصحفي.

ورأس المال يتيح للمؤسسة الصحفية توفير الامكانيات اللازمة لإنشائها من ناحية الابـنية والمطابـع وغيرها. كما تحتاج صناعة الصحافة الى كادر بشري كبير لإداء الاعمال التي تؤديها المؤسسة، ولاسيما الطاقم التحـريري الذي ينتج نوعية عالية وجيدة من الانتاج الفكري ويحـتاج العمل الصحـفي الى معرفة متخصصة ومهارات معينة يمكن اكتسابها عن طريق الدراسات النظرية والممارسات التطبيقية في الوقت ذاته.

ـ أهمية الوقت للصحيفة. يؤدي الوقت في المؤسسات الصحفية دورا كبيرا فطبيعة العمل فيها يعتمد اساساً على السرعة والحرص على حداثة الخبر والمعلومة اكثر من أية مؤسسة اخرى، فالتنافس شديد بين الصحف في نقل المعلومة وفي وقت الظهور في السوق قبل الصحف الاخرى.

ويعد العامل الزمني عامل حاسم ومهم فيما يخص الصحف اليومية وقد تقـل أهميته تدريجياً فيما يتعلق بالصحف الاسبوعية والشهرية والدورية وان كانت هذه الاهمية نسبية اذ غالبا ما تبدأ من المحـلية الى العالمية إذ تؤدي مسألة ترتيب الاخبار في الصفحات الاخبارية دوراً مهماً نستشف منه اهمية العامل الزمني في التقـديم أو التأخير وتبقى مسألة صدور الصحيفة اياً كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية مهمة جداً.

ـ المخاطرة والمنافسة. تتميز صناعة الصحافة بالمخاطرة وشدة المنافسة في مجالاتها المختلفة بين المؤسسات المتنافسة سواء في مجال التحرير أو الاعلانات أو

الطباعة أو التوزيع ونتيجة لذلك تسعى كل مؤسسة صحفية الى تطوير انشطتها في المجالات المختلفة المشار اليها لتواكب التطوير والتحديث الذي يرضي القارئ والمعلن في ضوء مستحدثات العصر.

- خاصية المنتج المشترك. يترتب على اصدار الصحيفة تقديم منتجين متلازمين هما: المادة التحريرية والمادة الاعلانية ومن ثم تحصل المؤسسة الصحفية على ايراد مشترك ومتلازم من اصدار الصحيفة هما ايراد التوزيع وايراد الاعلانات وتعد المادة التحريرية هي الاصل فهي التي تحدد نوع الجريدة وخصائص قرائها من حيث المستوى الاجمالي والاقتصادي والثقافي وهذا يؤثر في نوعية السلع المعلن عنها وفي حجم المساحة الاعلانية كما تؤثر المادة التحريرية بشكل غير مباشر في سعر بيع المساحة الاعلانية ونتيجة لذلك نشأت فكرة الايراد المشترك فإيراد النسخة الواحدة من الصحيفة هو ثمن بيعها مضافاً اليها نصيبها من الاعلانات. ويتشابك ويتكامل هذان المنتجان وعائدات التوزيع مثلاً والتي تشمل الاشتراكات تضم جزءاً من الدعم والتسهيلات الخارجية والداخلية كما ان الاعلانات يجب ان تستمر فالتوقف عن الانتاج في الصحف اليومية الخبرية يكلف كثيراً ليس فيما يخص

المبيعات من النسخ فقط بل فيما يخص الاعلان ايضاً ومن ثم حتى تكون عملية اصدار الصحيفة اقتصادية يجب لاستمرار في الصدور وتوخي السرعة في الحصول على الاخبار والمواد وانتاجية الصحيفة وتوزيعها حتى ترضي القراء وتجذب المزيد منهم مما يؤدي الى زيادة المبيعات والحصول على العائدات التي تغطي

الانفاق أي ان زيادة البيع ليس فقط لزيادة العائدات من بيع النسخ بل لان زيادة الطبع يؤدي الى جذب المعلنين وهذاما يعطي

لعائدات الاعلان أهمية كبرى تسمح بتغطية عجز الاستثمار وتحقق الربح.

- أهمية تحقيق الربح للمؤسسة الصحفية . إن المؤسسة الصحفية التي تقوم بالعمل الصحفي فقط معرضة للخسارة لذلك تحاول هذه المؤسسات ان تخلق لها أنشطة أخرى مساعدة تستطيع عن طريقها ان تغطي نفقاتها، وتحقيق ارباحاً للمؤسسة ككل وأول هذه النشاطات هي الاعلان إذ يؤدي الاعلان دوراً مهما في تغطية تكاليف الصحف وفي تحقيق ارباحاً

لابأس بها، فتصل الصحيفة الى القارئ بسعر يقل عن تكلفتها نحو أربعة أو خمسة امثال الثمن الذي تباع به، ونظراً لتنوع مستويات الصحف فان الاعلانات المنشورة في كل من هذه الصحف تختلف من صحف الى اخرى تبعاً لنوع قرائها ومقدار التوزيع.

ثالثا: العناصر الأساسية المكونة للمؤسسات الصحفية.

تتفرع المؤسسات الإعلامية لتشمل : مؤسسات صحفية ، إذاعية ، تلفزيونية ، وكالات أنباء ، دور نشر ، شركات إعلانات ، ولكنها تتفق مع أي مؤسسة أخرى في أن لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والشركات التجارية مثل الإنتاج والمشتريات

والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل ، وإن كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة.

وطبيعة الإعلام بصفة عامة تفرض علاقة خاصة بين مؤسسات الإعلام وبين حكوماتها وهذا ينعكس بالتالي على طريقة إدارة هذه المؤسسات وتحديد أهدافها وأساليب تحقيقها.

ونظرا لطبيعة المهنة الإعلامية فإن هذه الأهداف متحركة ومن ثم فإن المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى أكثر من مهارة فالتسلح بالعلم الإداري لا يستطيع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية تحتاج إلى مرونة في إصدار القرارات وسرعة في اتخاذها والقدرة على حل المشكلات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الإدارية والفنية والتحريرية في مؤسسة صحفية ما . كذلك فإن المشكلات التي تواجه مدير إذاعة أو تلفزيون ليست مثل مشكلات مصنع أو مزرعة إذ أنها مشكلات من نوع خاص، تحتاج إلى المرونة والسرعة من قبل مدير المؤسسة الإعلامية. ومن ثم فإن العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب بل إنها علاوة على ذلك تحتاج إلى مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها و تسويقها .

تهدف أي مؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة ، ومهما اختلفت طبيعة المؤسسة فإن إنشاءها من المفترض أن تسعى إلى تحقيق هدف يتلاءم مع هذه الطبيعة ومن ثم فإن المؤسسة الإعلامية تهدف إلى الإخبار والتوجيه والترفيه ...الخ ستختلف عن مؤسسة

أخرى تهدف إلى التعليم مثل الجامعة أو إنتاج الخضروات مثل المزرعة . إن كل واحدة من هذه المؤسسات يمكن اعتبارها مؤسسة ذات طبيعة معينة ومن ثم فإن شكل إدارتها يختلف باختلاف هذه الطبيعة .

ومهما اختلفت **أشكال المؤسسات فإنها تتفق باشتراكها في عناصر أساسية وهي** : أهداف المؤسسة ، العنصر البشري للمؤسسة من موظفين وعمال ، التمويل ، المقر ومشتملا ته من آلات ومعدات ، نشاط المؤسسة ، الاتصال ، الإدارة . و عليه فالمؤسسات الإعلامية تتضمن العناصر التالية:

- الأهداف:

والمقصود بأهداف المؤسسة تلك النتائج التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها بجهد أفرادها وإمكانياتها المتاحة وعلى سبيل المثال فإن محطة إذاعية في بلد نام تسيطر عليها الحكومة وتوجهها تهدف في العادة إلى ربط الإذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع من خلال تحقيق جملة الأهداف التالية :

1. لتحفيز الجمهور، لتحريك البلد سياسيا تجاه وحدة وطنية أو لتثير الجمهور ضد عدو خارجي أو لتحفز جماعة من أجل نشاط تنموي ذاتي .
2. لترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة وتعلن عن أحداث هامة تهم الجمهور .

3. لتعليم الجمهور حيث يمكن أن تقدم برامج تعليمية غير رسمية فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة أو حقول مهارات العمل .
4. لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للأماكن السكنية والريفية المعزولة .
5. الترفية والتسلية : وهذه الأهداف في حقيقة الأمر يمكن تقسيمها إلى قسمين (أهداف إستراتيجية) و (أهداف تكتيكية).

- العنصر البشري للمؤسسة من موظفين وعمال .

إن أي مؤسسة تقوم عادة على جهد إنساني ، واستثمار هذا الجهد يكون بتوظيف الكفاءات اللازمة في المواقع المناسبة ، وهكذا فإن عصب أي مؤسسة يتمثل بأفرادها وهؤلاء الأفراد يختلفون حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها ، والأفراد عبارة عن موظفين وعمال مهرة وعمال عاديين ويؤدي كل منهم دورا لتحقيق أهداف المؤسسة ، فمؤسسة صحفية مثلا لا يمكن أن تقوم بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسؤولياتهم ومؤهلاتهم فنجد الكاتب والصحفي والمخرج والمحاسب والإداري والطابع والفني والرسام والموظف المكتبي والسكرتير ...الخ، وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل ليقدموا في النهاية ثمرة عمل جماعي هو جريدة يومية أو مجلة أسبوعية وبدون هذا الفريق المتكامل لا يمكن للعمل أن يخرج ناجحا مكتملا

- رأس المال (التمويل).

إن رأس المال جزء أساسي مكمل للنشاط البشري في أي مؤسسة كانت ، ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية هو أساس لبدء أي

نشاط لأن النشاط في طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية هي رأس مال يربح أو يخسر ، والمال قبل كل شيء أساس لتوظيف الكفاءات القادرة على متابعة أهداف المؤسسة ، وهو أساسي لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات وآلات وشراء مقر أو تأجيره ، ومهما كانت طبيعة المؤسسة فإن المال أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها.

- المقر ومشتملاته من آلات ومعدات .

لا يمكن تخيل وجود مؤسسة أو شركة ما بدون مقر، فهو المكان الذي يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم من أجل تحقيق أهدافها ، وهذا المقر يجب أن يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وأن يشتمل على كل الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لإنجاز نشاط المؤسسة .

فالإذاعة مثلا تحتاج إلى مقر يشتمل على الاستوديوهات وأجهزة الإرسال وآلات التسجيل والأرشيف ومكاتب الموظفين... الخ. والجريدة تحتاج إلى مقر يتسع للمحررين وأجهزة الاستقبال وشبكة الاتصال الهاتفي والشبكة العالمية للمعلومات وآلات التصوير ومعامل الطبع والتحميض وآلات الطباعة وغيرها .

- نشاط المؤسسة .

إن نشاط أي مؤسسة هو ثمرة الجهد الإنساني سواء كان عقليا أو عضليا ويرتبط نشاط أي مؤسسة بأهدافها ولذا فإن محصلة النشاط من المنتظر أن تكون ثمرته النتائج التي تطمح إليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة.

وفي المجال الإعلامي نجد أن نشاط المؤسسة الإعلامية يختلف بالوسائل وإن كان يتفق بالأهداف ، ذلك أن الطبيعة التقنية لكل وسيلة إعلامية تفرض شكلا مختلفا ، فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة وعن الكتاب ، ومن ثم فإن هذه الوسائل الإعلامية تختلف فيما بينها اختلافات في الدرجة وإن اتفقت في الهدف كذلك فإن هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الإذاعية أو التليفزيونية وإن كانت تلتقي في الهدف .

- الاتصال.

المقصود هنا هو أشكال الاتصال الممكنة بين مختلف المستويات في إطار المؤسسة ، والاتصال هنا يعني انتقال المعلومات والأفكار والمهارات ...الخ باستخدام الرموز مثل الكلمات والصور والأشكال والرسوم وغيرها فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المديرون موظفيهم من خلال توجيهات قد تكون مكتوبة أو شفوية ، مواجهة أو بالهاتف أو بواسطة مديرين أقل رتبة .

فالاتصال هو العملية الحيوية التي من خلالها يتم أي نشاط إنساني وبدونه يتعذر إنجاز أي عمل والاتصال بالنسبة لأي مؤسسة ذو جانبين :

1.اتصال داخلي : ومن خلاله يمكن معرفة طريقة سير عمل المؤسسة من خلال قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

2. اتصال خارجي : ويتمثل باتصال المؤسسة بمن هو خارجها من مؤسسات أخرى أو زبائن .

وبالنسبة للمؤسسات الإعلامية فإن نشاطها الأساسي هو نشاط إتصالي ، ولذا فإن الاتصال الخارجي يعتبر أساس عملها إذ أن سلعها وهي وسائل إعلامية اتصالية تتوجه أساسا لمخاطبة جمهورها ، وقدرة الإدارة على الاتصال الداخلي الناجح في المؤسسة هي أولى خطوات نجاح إدارة المؤسسة الإعلامية في اتصالها الخارجي .

- الإدارة.

بالإدارة يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة وذلك بتوجيه موظفيها لتأدية واجباتهم بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل وبأقل التكاليف ، ومن ثم فإن الإدارة مسؤولة مباشرة عن العناصر الستة السابقة الذكر ، فهي المسؤولة عن وضع أهداف المؤسسة ،وعن اختيار موظفيها ممن ترى أنهم أكفاء لتأدية العمل المطلوب منهم ، وهي المسؤولة عن تمويل المؤسسة ومواردها والحفاظ عليها وتنميتها ، وهي التي تحدد أشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها وتقوم بضبطه والتنسيق بين أفراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل . فالإدارة هكذا تكون عصب المؤسسة وضابطها الذي ينظم وينسق ويتابع ويشرف على حسن سير العمل بالمؤسسة وتشتمل العملية الإدارية على : فن القيادة ، التخطيط ، الرقابة ، التنظيم ،التوظيف ، الاتصال ، صنع القرار فن التعامل مع الآخرين ، وكلها معا إذا تم تأديتها بنجاح تتكاتف لتصنع إدارة ناجحة .

رابعا: الهيكل التنظيمي والاداري للمؤسسة الصحفية

يعرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصحفية بأنه : " الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة، تقوم بينها علاقات تبادلية بُغية إنجاز النشاط وتأدية الوظائف التي تحقق في النهاية إنتاج المؤسسة وعملها وهدفها " .

ولا يوجد نماذج وقوالب جاهزة لاختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصحفية ، إذ يختلف هذا الهيكل من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لطبيعة المؤسسة وحجمها وظروفها فليس شرطاً أن يتطابق الهيكل التنظيمي لصحيفة مع الهيكل لمجلة أو لصحيفة أخرى أو بين الصحف اليومية أو الأسبوعية وبين الصحف الرسمية والصحف الحزبية أو المستقلة .

ومن المعروف أن أي صحيفة تتكون من قطاعين رئيسيين هما قطاع الإدارة وقطاع التحرير يندرج تحتهما إدارات عدة تختلف من صحيفة لأخرى حسب الطبيعة والحاجة .

ويترجم الهيكل التنظيمي الفعلي أو المستقبلي للمنظمة، فهو الإطار الذي يبين المكونات والحدود الرسمية للمؤسسة كما اشرنا ، ويبرز في شكل خريطة تنظيمية تتكون من مجموعة من الخطوط التي تبين أهم مكونات التنظيم مثل : الوظائف الرئيسية والعلاقات بينها ، ونطاق الإشراف ، والسلطة والمسئولية بما يساعد على إيجاد تصور شامل لمختلف جوانب التنظيم في المؤسسة ، وبهذا يتضح أن الهيكل التنظيمي ليس الهدف النهائي لأي تنظيم :

ويمكن حصر العوامل المحددة للهيكل التنظيمي لأي مؤسسة في : الحجم ، التقنية المستخدمة ، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

تعريف و تحليل الهيكل الاداري والتنظيمي:

هو عبارة عن رسم توضيحي يرمز إلى شبكة تمثل مواقع المسئولية المختلفة، و طرق تدفق المعلومات الرسمية، و مستويات اتخاذ القرار، و عمليات الاتصال داخل المؤسسة الواحدة.

و من خلال تحليل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكننا التوصل إلى العديد من النقاط و المؤشرات و المحاور الخاصة بالعملية الإدارية و التنظيمية فيها و من هذه المحاور:

- حجم المؤسسة و طبيعة أهدافها
- أنواع الوظائف المتوفرة فيها
- مبدأ التخصص و تقسيم العمل
- الإدارات الرئيسة في المؤسسة
- طرق تدفق المعلومات بين هذه الإدارات
- نطاق الإشراف
- التسلسل الإداري الخاص بعمليات اتخاذ القرار
- مبدأ التخصص و تقسيم العمل
- درجة المركزية و اللامركزية السائدة

- أنواع الوظائف المتوفرة فيها

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي والاداري :

تمر عملية تصميم وإعداد الهيكل التنظيمي الرسمي بالخطوات التالية:

1- التعرف على أهداف المؤسسة التي سبــق تحديدها .

2- تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هذه الأهــداف (إعلامي – إعلاني – اقتصادي).

3- تحديد الأعمال التي تتضمنها أوجه النشـاط المختلفة .

4- إلحاق الأعمال بالوظائف وتحديد المراكز المختلفة للعمل من أقسام وإدارات ووحدات .

5- تجميع الوظائف في مجموعات على رأس كل منها وظيفة إشرافية .

6- تحديد السلطات والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة وتحديد علاقات السلطة التي تربط بين مختلف الوظائف .

خامسا : الخريطة التنظيمية للمؤسسة الصحفية

تعتبر الخريطة التنظيمية بمثابة وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمنشأة ، وتبرز نشاطاتها الرئيسية ، وتبين خطوط السلطة والاتصال والمستويات التنظيمية ونطاق الإشراف وطرق تقسيم العمل.

وتنقسم الخرائط التنظيمية إلى نوعين هما :

1- الخريطة الرئيسة: وهي تصور الشكل التنظيمي العام والشامل للمنظمة بما فيه الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة.

2- الخريطة المساعدة أو التكميلية: وهي تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى الوحدات أو الأقسام التنظيمية التي تتضمنها الخريطة الرئيسة.

مثال: الخريطة التنظيمية الخاصة بإدارة التحرير و ما يتبع لها من أقسام ووحدات مختلفة.

الدليل التنظيمي للمؤسسة الصحفية

يعتبر الدليل التنظيمي مكملاً للخرائط التنظيمية حيث يوفر معلومات تفصيلية ومكملة لما توره الخريطة ، وقد يحتوي على الخريطتين الأساسية والمساعدة ويتم مراجعته عادة بصورة دورية من أجل تقويمه تبعاً للتغيرات التي تواجه المؤسسة ، وأهم محتوياته هي :

1- الأهداف العامة للمنظمة .
2- سياســات المنظمـة .
3- التقسيمات التنظيمية الرئيسة والفرعية وأهداف الوحدات .
4- السلطات والمسئوليات .
5- الوصف الوظيفي وشروط شغر الوظائف .

6- العلاقات الإدارية فـــي المنظمــة .

7- حجم القوى العاملة بكل وحدة تنظيميــة .

8- أساليب العمل وإجراءاته في الوحدات التنظيمية المختلفة .

التنظيم الاداري في الأنشطة الإعلامية

التنظيم في الأنشطة الإعلامية يعني تحديد العلاقات والمسئوليات، والواجبات المطلوبة من كوادرها.. والمؤسسات الإعلامية تفصل في إدارتها بين جانبين هامين : جانب يتعلق بإدارة تهتم بشئون الرسالة الإعلامية وتسمى في المؤسسات الصحفية ووكالات الأنباء ، " بإدارة التحرير " وفي الإذاعة والتليفزيون " بإدارة البرامج " ، والجانب الثاني من إدارة المؤسسات الإعلامية ، هو ما نسميه بإدارة الأعمال وتشتمل على إدارة شئون الأفراد ، والإدارة المالية والخدمات الأخرى التي تخدم وتسهل عمل إدارة التحرير .

سادسا: الإدارات الرئيسة في المؤسسات الصحفية

و رغم اختلاف المسميات لهذه الإدارات في الصحف إلا أن معظمها يدور حول الإدارات التالية:

1- الإدارة العليا: وتضم مجلس الإدارة أو الناشر ومهمتها وضع سياسة الصحيفة وتحديد الأهداف المحتملة والمتنامية والحفاظ على مستوى الصحيفة .

2- إدارة التحرير : ومهمتها التخطيط والإعداد لإصدار الصحيفة بشكل دوري ، وتتكون من عدة أقسام هي" قسم تحرير الأخبار - غرفة الأخبار - ديسك التحرير - قسم التصوير - المكتبة والأرشيف "

و تعرف بهيئة التحرير و تقابلها في الإذاعة و التليفزيون إدارة البرامج.

3- إدارة الشئون المالية و الإدارية: وهي مسئولة عن التشغيل الكفء للأنشطة الخاصة بإنتاج وعائد الصحيفة وتضم الوحدات التالية مثل : قسم الإعلانات - قسم التوزيع - قسم الطباعة إضافة إلى ما يختص بشئون الموظفين و تعرف بالجهاز الإداري للمؤسسة.

4- إدارة التخطيط و البحوث (قسم الترويج) و هي تقوم بأعمال العلاقات العامة و تختص بأعمال التخطيط و البحوث و الترجمة و الاتصالات الخارجية.

5 – إدارة الشئون الفنية: و تتولى المسئولية عن كافة الأجهزة الفنية و التقنية و المتابعة الفنية من عمليات الطباعة و التوزيع و تحديث برامج الكمبيوتر و الإشراف على الورش الفنية و أعمال الصيانة و أجهزة الإرسال و الاتصال و غير ذلك و تعرف هذه الإدارة أحيانا بالجهاز الفني.

سابعا :مصادر تمويل المؤسسة الصحفية

تعتمد المؤسسات الصحفية على عدد من المصادر في تمويلها والتي من اهمها هي:

أولا : التوزيع:

التوزيع هو عملية تسويق للصحيفة كمنتج يهدف توصيلها يهدف للقارئ وذلك بعدد من الطرق والأساليب التي تسهل عملية توصيلها للقارئ عبر منافذ التوزيع.

ويتم ذلك اعتمادا على عدد من الدراسات المسبقة عن الجمهور وظروف السوق والمنافسة مع رسائل الإعلام الأخرى. والتوزيع الناجح هو التوزيع الذي يراعي ظروف وصول الصحيفة في الوقت المناسب والكمية المناسبة مع مراعاة ظروف الطباعة وتوفر الورق والعرض الجيد للصحيفة عند منافذ التوزيع.

وتوكل مهمة التوزيع في الصحيفة لإدارة التوزيع التي تطلع بالمهام التالية(6):

1 . المساهمة في تحديد الكميات الملائمة لحاجة السوق وتقييمها بحيث تفي بحاجة كل منطقة.

2 . تقديم وعرض الصحيفة في السوق في أسرع وقت والمناداة عليها لإيقاظ الرغبة في نفس القارئ بشرائها.

3 . مراقبة الأسواق للتأكد من أن البائعين يعرضون الصحيفة بالشكل المطلوب ويبيعونها بالسعر المحدد.

4 . العمل على تحصيل قيمة المبيع بأسرع ما يمكن.

5 . استرداد المرتجع في المواعيد المحددة.

6 . اقتراح أساليب جديدة لزيادة توزيع الصحيفة.

7 . توفير بيانات التوزيع لمجلس الإدارة للمساعدة في اتخاذ القرارات.

ثانيا: الإعلان:

تشكل إيرادات الإعلان أي بيع الصحيفة لجزء من مساحتها للمعلنين مقابل أجر المورد الثاني للإيرادات في المؤسسة الصحفية المعاصرة، وقد أصبح الإعلان اليوم جزءا لا يتجزأ من هيكل الانشطة الاقتصادية باعتباره أحد الأنشطة الرئيسية في ميدان تسويق السلع والخدمات التي أصبحت متوافرة بكميات ونوعيات متزايدة ومتطورة، كذلك أصبحنا نلمس اتجاها متصاعدا للتوسع في الإنفاق الإعلاني، وتباع المساحة الإعلانية في الصحيفة عادة بأحد الطرق الثلاثة:

1 . بالصفحة أو تقسيماتها.

2 . بالموضوع المحدد (الإذن).

3 . بالسطر أو بالرسم مع بيان عرض العمود.

ويتحكم عدد النسخ المطبوعة في تحديد سعر الإعلان فكلما ازداد عدد النسخ المطبوعة زاد سعر الإعلان والعكس صحيح أيضا. غير أن ثمة عوامل أخرى تدخل في تحديد السعر غير عامل التوزيع، فكلما ازداد عدد مرات نشر الإعلان قل السعر. كما أن موقع الإعلان في الصحيفة أو المجلة إذا كان على الصفحة الأولى أو لصفحة الغلاف أو الصفحة الأخيرة أو الصفحات الداخلية يتحكم في سعره ويجعله مختلفا.

وبشكل عام يمكننا القول أن الإيرادات الإعلانية للمؤسسة الصحفية تتأثر بالعديد من العوامل التي تتعلق بالمجتمع الذي تصدر فيه وتؤثر بشكل مباشر على نشاط تسويق المساحات الإعلانية ومن اهمها(8):

1 . الحالة الاقتصادية للمجتمع من انتعا ش او ركود.

2. إنتاج سلعة جديدة والحاجة ل ضرورة تعريف المستهلك بها.

3 . زيادة عدد السكان وانتشار توزيعهم مما يؤدي إلى ضرورة تعريفهم بالسلع المنتجة.

4 . انتشار الأسواق وبعد المنتج عن المستهلك ووجود عنصر المنافسة.

ثالثا: عائدات بيع النسخ المرتدة:

تمثل هذه العائدات المصدر الثالث في قائمة مصادر إيرادات المؤسسات الصحفية. ويتم بيع المرتجعات من الصحف في معظم الدول النامية في أغلب الأحيان بالميزان لاستخدامات كثيره اما في البلدان المتقدمة فتباع لإعادة تصنيعها.

رابعا: عائدات عمليات الطباعة التجارية والنشر لحساب الآخرين:

هنالك سببان رئيسيان جعلا من عمليات الطباعة التجارية لحساب الآخرين موردا مهما من موارد الإيرادات للمؤسسات الصحفية المعاصرة السبب الأول هو تفوق

مطابع المؤسسات الصحفية ووفر إمكانياتها والسبب الثاني هو اتساع نطاق الأعمال الطباعية نتيجة للتطور الثقافي والإداري في العالم المتقدم والعالم النامي على السواء.

ولذا فإن معظم الصحف تحاول استغلال إمكانياتها الطباعية للقيام بأعمال الطباعة التجارية سواء كانت لصحف أخرى أو مجلات أو لكتب أو أي شكل أخر من اشكال المنشورات وذلك لزيادة مواردها المالية.

خامسا: الأنشطة الاستثمارية للمؤسسات الصحفية:

تسعى المؤسسات الصحفية المعاصرة إلى استحداث موارد مالية من مصادر جديدة ومتجددة من خلال القيام بعدد من الأنشطة الصحفية والاستثمارية التي تدر عائدا أو التشغيل التجاري لبعض إمكانياتها التقنية(2)، أو تسويق خبراتها في مجال التخطيط كامتلاكها مراكزا للحاسوب يقدم خدمات لبعض المؤسسات الحكومية، كذلك تمتلك بنكا للمعلومات والأخبار ومركزا للدراسات الاستراتيجية ودارا للنشر ودارا للتوزيع ، او امتلاك وكالة للإعلان......الخ.

سادسا: المساعدات المالية المشروعة (الدعم الحكومي):

تتعدد صور مساعدات الدولة للصحافة بتعدد طبيعة العلاقة المتبادلة بين الأوضاع القانونية للصحافة ونظرة النظام السياسي لها. وفي هذا الإطار نجد أن بعض الأنظمة التي تؤمن بالصحافة ودورها خصوصا في العالم الحر تقدم دعما للصحافة مثل الإعفاءات الجمركية والضرائب وتخصيص الأرض وتخفيض قيمة الكهرباء والماء

وخلاف ذلك، ويصبح هذا الدعم مشروعا ما لم يرتبط بتقييد حرية الصحافة أو فرض الشروط عليها.

الفصل الخامس

التدريب في المؤسسات الصحفية

الفصل الخامس

التدريب في المؤسسات الصحفية

تمهيد :

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنشأة، إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية. ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشاة الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التدريب، فتستطيع المنشآت الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشأة .ويعرف التدريب بأنه هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله .

ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحالي موضوعا أساسيا من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة في دراسة الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية لأي منظمة، فقد أصبح يحتل مكان الصدارة في أولويات عدد كبير من الدول الصناعية بشكل عام والدول النامية بوجه خاص. لأنه احد السبل المهمة لخلق جهاز صالح للدولة وسد العجز والقصور في الكفايات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم

الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، بالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة وأفرادها العاملين بها .

وتعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ذلك لان الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلا يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة. وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات .

لذا، فان التدريب الإداري جزءا لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة .

ونظرا للدور الهام الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية سيتم تخصيص هذا الفصل للحديث عن مفهوم التدريب و أهدافه وأهميته وأساليبه والتوسع في دراسة الجوانب المتعلقة بالتدريب الإداري.

اولا : مفهوم التدريب وأهدافه

1- تعريف ومفهوم التدريب

يعرف برعي (1973) التدريب بأنه " عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق" .

ويعرفه آخرون بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب" .

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير" .

وأخيرا يعرفه احد خبراء التدريب الإداري بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات" وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن

نعرف التدريب بأنه نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من اجل تغيير سلوكهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.

2- اهداف التدريب :

أما بالنسبة لأهداف التدريب فإنها تعني الغايات التي يسعى التدريب للوصول إليها، وقد صنفها Odiorene (1970) إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي :

1- أهداف تدريبية روتينية : وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.

2- أهداف تدريبية لحل المشكلات : وتتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.

3- أهداف تدريبية ابتكاريه: وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تعمل على إضافة أنواعا وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من اجل تحقيق نتائج غير عادية.

ويمكن أن نستخلص عددا من الأهداف التي تهدف المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية :

1- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية

2- يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم

3- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه .

4- يخلق التدريب علاقة ايجابية بين المنظمة وإفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة .

5- يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

6- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المنظمة وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعدهم في تحسين أعمالهم

عناصر العملية التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره .

وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب

2. تحديد أنواع التدريب

3. تصميم البرامج التدريبية

4. تحديد الأساليب التدريبية

5. تقويم البرامج التدريبية

ويرى جورج اوديورن أن الاحتياجات التدريبية عبارة عن أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف اكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائما بمعايير سلوكية واقتصادية

والأهداف العادية هي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات إلى مجالات غير عادية، أما أهداف حل المشكلات فان غرضها الرئيس هو الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها وبالتالي تصميم العملية التدريبية من اجل توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها. أما بالنسبة للأهداف التدريبية الابتكارية أو الإبداعية فتعتبر من أعلى مستويات المهام التدريبية حيث أنها تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات

وآفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق بذلك تميزا واضحا في موقف التنظيم بالقياس إلى التنظيمات الأخرى أو المماثلة .

ثانيا : طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي الطرق التي ينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيا على أسس علمية سليمة ودقيقة وهذه الطرق هي :

1- تحليل التنظيم

2- تحليل العمليات

3- تحليل الفرد(شاغل الوظيفة) وسنتناول كل منها بشكل موجز.

1- **تحليل التنظيم** :ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضروريا والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها(ياغي،1993: 80).

ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم :

1- تحليل أهداف المنظمة: وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كميا عن طريق وحدات للتأثير المرغوب انجازه في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة .

2- تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة : والخريطة التنظيمية هي صورة لهيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها ، ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها . ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز أو التفويض في السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤدونها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها .

3- تحليل المقومات النظامية: وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد. والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها .

4- دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة: يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة في المنظمة من حيث العدد والنوع

والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة. وكل ذلك يتم من اجل تحديد ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفرادا جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم .

5- تحليل معدلات الكفاءة : يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة. والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية.

6- تحليل المناخ التنظيمي: لقد أكد كل من ماجي وتايلر أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية. ويقولان أن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم. فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فان المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية- الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة . وتوجد عدة طرق يمكن للباحث أن يتبعها لتحليل المناخ

التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء المقابلات معهم، تحليل معدلات الغياب، اقتراحات العاملين والشكاوي والتظلمات.

7- تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة: حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة. والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى. ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير . ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات التي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية ما يلي :

- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها
- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة لنشاط
- التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة
- التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم

2- تحليل العمليات:

تهدف تحليل المعلومات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم. وتركز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل أو المهمة.

وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكانياتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه ، وكذلك يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها .والغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يؤخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف .

3-تحليل الفرد(شاغل الوظيفة):

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل ، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية. ويتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة الدوافع، وذلك لان التدريب يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع أو يمهد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما أن التدريب يمكن أن يغير دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها، ومن ثم يجب التعرف على دوافع الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به .

ثالثا: أنواع التدريب:

يتخذ التدريب صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية :

1- من حيث الزمن: ويشمل :أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل ب- التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

2- من حيث المكان : ويشمل : أ – التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل

ب- التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل

3- من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب أ- التدريب لتجديد المعلومات ب- تدريب المهارات ج- التدريب السلوكي د- التدريب للترقية

وفيما يلي شرحا موجزا لكل نوع من أنواع التدريب السالفة الذكر:

التدريب من حيث الزمان : وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى :

أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك إعداد الفرد علميا وعمليا ومسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم.

وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل. ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.

- التدريب التمهيدي أو التوجيهي : وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيها عاما في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات و الترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة .

- التدريب على العمل: ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيرا مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف .

ب-التدريب أثناء الخدمة : ويعني تدريب الموظفين الحاليين(جميع أفراد التنظيم)

والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها :

- تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري، ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية

- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه

- تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية)

- تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.

ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من :

- التدريب على العمل: حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات وظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين .

- التدريب خارج العمل : حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق أثناؤها في برنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب.

ويتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية(ياغي،1993: 104):

- برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتاريا
- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات
- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى
- برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا

التدريب من حيث المكان :

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

1- التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة .

2- التدريب خارج المنظمة : وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

ثالثا : من حيث أهداف التدريب : هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها :

1- التدريب لتجديد المعلومات : حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

2- تدريب المهارات : ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء

3- التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم .

وحتى ينجح التدريب السلوكي فانه يتطلب الماما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها :

- إن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، معنى ذلك انه لا يمكن فرض التدريب وجعله إجباريا

- إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف، لأنه لا جدوى من التدريب إن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.

- التدريب للترقية: ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة، ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل .

رابعا: تصميم البرامج التدريبية

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض ، ومن اجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيهم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.

ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتيا، فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه .

وفيما يلي عرضا للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية :

1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب.

وقد وضع تراسي عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشترك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟ أي هل يجب تحصيل هذه المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد؟ وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أو يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟
- ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟
- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟
- ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة او في برنامج تدريبي خاص؟

- ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفأ أداء من الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال؟

- ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة – هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعة مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم؟

- ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات ، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الإفادة منها؟

- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟

- ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟ وما المستوى أو المعيار الذي يجب أن يبلغه في نهاية البرنامج التدريبي، والذي يكفي للتأكد من أنه سيحتفظ بما تعلم حتى يستعمله في وظيفته؟

- -ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدرب في برنامج تدريبي أو مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج أو مرحلة أخرى، أو قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي للوظيفة؟

2- تحديد المادة التدريبية: تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي .

ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبية :

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة
- أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي
- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

3- اختيار الوسائل التدريبية : يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل

المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب الى المتدربين(Social Security .(Administration. Training Aids Washington,1970: 1

ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو الائتمار عن بعد.

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل إلينا، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها. كما وانه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين. إلا أن هناك عدة امتيازات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تلخيصها كالآتي :

- الاعتبارات العلمية: وتشمل وسيلة التدريب وثمنها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج.

- اعتبارات تتعلق بالمتدرب: وتشمل نوعية ومستوى المتدربين التنظيمية ومستواهم العقلي والنضوجي وخلفيتهم العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم الأخرى.

- اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف يدرسها المتدربون : فعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يربط علاقة وسيلة التدريب بمحتوى المادة

- اعتبارات تتعلق بالمدرب : ومن الضروري أن يتم اختيار وسيلة التدريب التي يكون بمقدور المدرب التعامل معها واستعمالها قبل شرائها أو اختيارها والتأكد من أن الوسيلة يمكن استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المتدربين أو تستعمل من قبل فرد واحد أو استعمالها أثناء الجلسة أو بعد الانتهاء منها أو تستعمل لتقديم معلومات دون تدخل المدرب أو أن تسهم في توضيح بعض الأمور الفنية.

- الاعتبارات الاقتصادية والحضارية: يجب أن تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الثمن والأسعار المعقولة ومتماشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض. وكذلك يجب أن تكون متوافقة مع حضارة المجتمع.

4- مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:

تتضمن عملية اعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التدريب. ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج.

5- اختيار المتدربين : ان العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي :

- -أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساسا قويا بحاجته لها.

- أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته

- -توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

- -توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقويم والتطوير

ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة. وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين :

- تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم

- وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد

6- اختيار المدربين :إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب. وتتلخص عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين:

- مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين :

وتوجد عدة شروط يجب أن تتوافر في المدرب الكفء يمكن إجمالها فيما يلي :

- أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية حريصا على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين
- أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين
- أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها لان الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوافر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين
- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية
- أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع.
- أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة.
- أن يكون تفكيره منظما وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها، وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.

- أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه وفي مجال التدريب، وذلك حتى يجدد أفكاره ومعلوماته مما يساعده على تنمية ذاته

- أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى تساعده في فهم المتدربين وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا بمشكلاتهم ودوافعهم، وتحليل المواقف الإدارية وتشخيصها أي دراسة دوافع السلوك الإنساني في المواقف الإدارية وتدريسهم على أعمل العقل والبصيرة في تفهم الجوانب السلوكية.

- أن تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والنضج والموضوعية، وأن تكون أبعد ما تكون عن التحيز، ومداراة ذوي النفوذ والسلطان.

- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه والمهارة على التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة.

- مرحلة اختيار المدربين :

في حال توافرت الشروط السابق ذكرها فانه توجد مجموعات يمكن أن يتم اختيار المدربين منها وهي :

- الاختصاصيون في مختلف الحقول

- الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة، سلوكية وتنظيمية وغيرها
- أساتذة الجامعات في مختلف التخصصات
- المدربون الممارسون والذين يمتازون بالخبرة العملية
- أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون
- المسؤولون في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين
- الزائرون من الخارج، والذين قد يكونون خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التدريب

7- اعداد ميزانية التدريب: تعرف الميزانية بأنها خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة، وتحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات ويجب المصادقة عليها من الجهات التشريعية قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ .

وبذلك فان الدور الذي يجب أن يلعبه مخطط التدريب هو تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر التخطيط للتدريب لكل برنامج تدريبي بدقة تامة ثم تحديد الميزانية الكلية لكل البرامج التدريبية التي ينوي مركز التدريب عقدها خلال السنة حتى يخرج في النهاية بالتكلفة العامة لكل برنامج وتكلفة تنفيذ الخطة التدريبية ووضع الميزانية المقترحة في الشكل النهائي لعرضها على الجهات المختصة للمصادقة عليها قبل عملية التنفيذ.

خامسا : تحديد الأساليب التدريبية

إن تحديد الأساليب التدريبية يرتكز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية ويمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين ::

المجموعة الأولى : حسب طرق استخدامها:

1- أساليب إخبارية : وتشمل المحاضرة ، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة

2- أساليب مشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.

3- أساليب العمل: وتشمل : تمثيل الأدوار(للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

المجموعة الثانية: حسب الأهداف: وتتضمن :

1- أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالات.

2- أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: مثل : سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.

3- أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم: مثل : تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات والأفلام وغيرها.

ومن أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب إتباعها في المفاضلة بين الأساليب المختلفة للتدريب :

- ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية
- إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة مثل : سلايدات، بروجكتر.
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي
- مدى ملاءمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي
- نوع البرنامج التدريبي(هل هو خارج المنظمة أم داخل المنظمة)

خامسا: تقويم البرامج التدريبية:

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة ، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى :

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس

والتقويم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من اجل تحقيق أهدافها المقررة .

ويعرف تريسي التقويم بأنه عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعة ضمن مدة زمنية معينة وبتكاليف معقولة .

وتقويم التدريب يتضمن في جوهره محاولة للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يلبي التدريب الذي يقدم احتياجات المتدربين؟
- هل يلبي التدريب احتياجات المنظمة؟

- ما هي نقاط الضعف في التدريب الحالي، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هو التدريب اللازم في المستقبل؟

المبحث الرابع: فوائد التدريب الإداري:

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد :

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل

2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

- المهارات القيادية
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة

- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرارات
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل
- تنمية الشعور بالمسؤولية
- تنمية الروح الجماعية للعمل
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشاة
- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشاة

ويرى عبد الباقي(2002) أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات اكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى انه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة، هوا عداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة .

سابعا: التدريب في المؤسسات الصحفية

1- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات الصحفية

يمكن تحديد الاهمية في التدريب في المؤسسات الصحفية فيما يلي :

- يحتاج الإعلامي إلى التدريب بشكل مستمر حتى لو كان يتمتع بخبرة طويلة، و ذلك لضمان إتقان المهمات المستجدة في ميدان الإعلام و الاتصال.

- يعتبر التدريب أمرا أساسيا في تنفيذ الوظائف و المهام في المؤسسة الإعلامية بشكل صحيح

- التدريب يرفع الروح المعنوية و روح الفريق و ينمي الثقة بالنفس.

- زيادة قيمة و قدرة الأصول البشرية في المؤسسة الإعلامية.

- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد مهتمين بمناصبهم .

- تحسين مهارات الموظف المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بأكثر فعالية.

2- مبادئ التدريب في المؤسسات الصحفية

أما مبادئ التدريب في المؤسسات الصحفية فهي: - الهدف: يجب أن يكون محددا، واضحا، موضوعيا، واقعيا و قابل للتطبيق.

- الاستمرارية : يتحقق هذا المبدأ ببداية الحياة الوظيفية للفرد ، و يستمر معه خطوة بخطوة

لتطويره و تنميته بما يتماشى و متطلبات التطوير الوظيفي له.

- الشمولية : يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة و يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.

- التدرج : يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ، ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة .

- مواكبة التطور : يجب أن يواكب التدريب ما هو جديد و حديث في شتى المجالات و بأحدث

الأساليب و التكنولوجيات.

- الواقعية : يجب أن يلبي التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين بما يتناسب مع مستوياتهم .

الأساليب العملية التدريبية تتمثل في :

- الدورات التأهيلية : تركز هذه الدورات على إكساب المتدربين المهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال و المهام المطلوبة منهم ، فمن خلالها يتم اكتساب المفاهيم الجديدة و المهارات المطلوبة ، و يعتمد أسلوب الدورات على محاضرات وورش العمل و التمارين لاكتساب المهارات.

- الدورات التحديثية أو التجديدية : ففي ضوء التغيير المستمر كما و نوعا في المجالين الأكاديمي و المهني ، فإن مواكبة هذا التطور يتطلب تنمية المهارات و المعارف اللازمة ، و يتم في هذه الدورات اكتساب مهارة التقنيات الحديثة و المفاهيم الجديدة.

- الدورات العلاجية : يمكن تحديد أوجه القوة و أوجه القصور على ضوء التقارير الواردة من الهيئات المشرفة ، و تكون في شكل ندوة أو حلقة لمناقشة أوجه القصور التي تعترض بعض الموظفين في إطار أداء مهامهم.

- الدورات التنظيمية : بمرور الزمن يظهر نوع من الروتين اليومي ، لذا لا بد من كسر هذا

الروتين بتنظيم دورات لتبادل الخبرات و استنباط أفكار و أساليب جديدة.

ثامنا: تحفيز المورد البشري في المؤسسة الصحفية .

تركز إدارة الجودة الشاملة على الموظف إلى حد كبير ، فهي تركز على ضرورة تحفيزه من أجل إستثماره بشكل جيد من خلال زرع الولاء و الإنتماء لديه تجاه المؤسسة وجعله جزءا منها .و على هذا الأساس يمكن القول بأن تحفيز المورد البشري في الصحفية في ظل إدارة الجودة الشاملة مطلب لا يمكن تجاهله على الإطلاق ، فموظف مستاء يعني زبون مستاء و العكس صحيح .

<u>و التحفيز يكون من خلال ثلاثة أنواع :</u>

- التحفيز المادي : و يشتمل على رواتب و أجور جيدة ، مكافآت مالية و المشاركة في الأرباح.

- التحفيز الفكري : و يشتمل على تشجيع الأفراد على التفكير و المبادرة ، و استخدام الأدوات الحديثة في حل المشاكل .

- التحفيز المعنوي : و يمكن أن يشتمل على جوانب عديدة مثل الشهادات التقديرية ، توفير الاحترام و التقدير ، توفير عنصر الأمان ، توفير الاستقرار الوظيفي ....

و لكي تنجح سياسة التحفيز ينصح بإتباع ما يلي :

- إشراك الموظفين في وضع سياسة التحفيز من أجل كسب الدعم و التأييد لها.

- تأكيد القول بالفعل ، فلا يجوز أن تتضمن سياسة التحفيز حوافز لا يعمل بها.

- التأكيد على دور إدارة الموارد البشرية ، فهي الجهة الأولى المعنية بوضع هذه السياسة .

- القيام بمسح ميداني لحاجات و مطالب الأفراد لتكون الحوافز منسجمة معها.

- القيام بإستقصاءات دورية لمعرفة نقائص السياسة التحفيزية لتعديلها أو تصحيحها.

الفصل السادس

اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الصحفية

(مراحلها وأنواعها)

الفصل السادس

اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الصحفية (مراحلها وأنواعها)

تمهيد

يعتبر القرار جزءً أساسياً مرتبطاً بكافة أمور حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً فنحن عندما نستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل وجهنا فهذا قرار عندما نختار طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار عندما نختار برنامج معيناً لمتابعته في التلفاز عندما نختار ماذا سندرس، ماذا سنعمل، من سنتزوج، أسماء أطفالنا .... فهذه الأمور كلها قرارات.

والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتيني أو قد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها.

اولا: تعريف ومفهوم القرار

القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها مبني على دراسة والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

ثانيا: أهمية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات لتي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما

أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسئولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

ثالثا: مراحل اتخاذ القرارات

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أنت نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه. وعليه، فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير.

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات النوعية.

4- الأمور والحقائق.

<u>المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها :</u>

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوام منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي

يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة :

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

1- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

2- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

3- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.

4- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.

5- درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

6- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.

7- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

8- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

9- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

رابعا : حيثيات اتخاذ القرار

- اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما بالممارسة والتجربة:

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتابا، أو بمجرد أن تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تنضجك شيئا فشيئا، والخبرة التي تكتسب مع الأيام

ويمتلكها الإنسان بالممارسة وبشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشئ كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، وهو يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

- اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه

وان كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من اتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات.

بعض الناس دائما لا يبت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقيها معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائما يدور في حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئا، لأنه لم يختر بعد، هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة ؟يمر العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيرا فيدرس فصلا في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختيارا صائبا فيمضي للعلوم ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو – كما يقولون – يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق أن يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضا تضيع الفرص وتمرّ، فان لم تتخذ القرار وتغتنم الفرصة لان الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضا مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة

ويعطيك الشجاعة، وأيضا يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبدا مترددا في اتخاذ القرارات، اعزم واعقلها وتوكل، وامضي فان أخطأت فان الخطأ تجربة جديدة وعلما جديدا يفيدك في مستقبل الأيام .

- اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة:

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فان الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن أن لا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبوابا كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله أن يسرح في الآفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

- ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته:

لأنه بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

خامسا: محاذير اتخاذ القرار

1- لا للمجاملات في اتخاذ القرار

2- لا للعواطف

3- لا للتردد والتراجع

4- لا للإذاعة والنشر

5- لا للعجلة

سادسا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

1- القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2- المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3- الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4- العوامل النفسية :تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

سابعا: أنواع القرارات الإدارية :

1- القرارات التقليدية:

أ ـ القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب ـ القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

2- القرارات غير التقليدية:

أ ـ القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير ـ متخذ القرار ـ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير ـ متخذ القرار ـ لإشراك كل من يعنيهم أمر

القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعًا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب ـ القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها.

ثامنا: مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

1- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

2- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

3- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

4- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

هناك بعض الاحتياطات الواجب مراعاتها عند مشاركة الأفراد باتخاذ القرار

1- إشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

2- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

3- وأخيرًا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

تاسعا: تمكين الأفراد في المؤسسة الصحفية من اتخاذ القرار

التمكين مصطلح جديد في إدارة الأعمال ، ظهر نتيجة لرغبة المؤسسة في التوجه إلى زبائنها و إعادة بعث نشاطها من جديد ، و اختصار وقت القرار ، و التمكين يختلف جوهريا عن التفويض و الاستقلالية ، فالذي يتلقى تفويضا لا يملك القوة في إتخاذ القرار من نفسه بل يقرر عندما يكون مسؤوله غائبا ، أو يقرر نيابة عن الآخرين.

مبدأ التمكين هو الذي يكون أقرب ما يمكن إلى الزبون ، أو الذي ينجز العمل و الذي يمتلك مكانا أحسن لاتخاذ القرار فإن القرار يعود إليه. و حول أهمية تمكين الأفراد من إتخاذ القرارات نعرض التجربة التالية التي مرت بها شركة أمريكية لصناعة

السيارات ، هذه الأخيرة تجاهلت و لمدة سبع سنوات رأي أحد الفنيين العاملين في خط الإنتاج حول ضرورة تعديل تصميم مقاعد السيارات ، إلى أن إتضح لها بعد ذلك بأن التصميم الذي قدمه هذا الفني هو ما يريده المستهلك ، و أن السوق أصبح يطلب ذلك ، و هذا ما جعلها تتأخر عن المؤسسات الأخرى المنافسة في تلبية رغبة زبائنها ، و خسرت بذلك حصتها في السوق .

لذلك نرى مدى أهمية عملية التمكين في اتخاذ القرار ، ووجوب تقبل آراء الآخرين و تشجيع المبادرة لدى جميع العاملين. و من هذا المنطلق تتطلب إدارة الجودة الشاملة تحفيز و تشجيع الموظفين على المشاركة و توفير الفرصة للإفصاح عما لديهم و إعطائهم المرونة الكافية في عملهم .

الفصل السابع

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية

الفصل السابع

إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية

اولا : مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. ونظراً لحداثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد، وهذا يدفعنا للتطرق إلى مجموعة منها وكالآتي:-

يعرف المعهد الفيدرالي للجودة إدارة الجودة الشاملة على أنها منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين والموظفين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

عرفها Rialy على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، على أن يبدأ التحسين أولاً للمراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

كما عرفها Goetsch and Davis بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تظافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

أما Heizer and Render فقد أوضحا بأن إدارة الجودة الشاملة تشير إلى التركيز على الجودة وعلى مستوى المنظمة ككل ابتداءً من المجهز إلى المستهلك، ويتطلب ذلك التزام الإدارة واهتمامها بجميع أوجه المنتجات والخدمات التي تكون مهمة للزبون.

وهناك من يرى أن إدارة الجدة الشاملة هي فلسفة صممت للتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكثف جهدها بالتركيز على الزبون، مما يشيع في المنظمة مناخ صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن.

ويشير عقيلي إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.

من خلال متابعة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة نجد أنها لم تعد تقتصر على أساس جودة المنتج أو الخدمة المقدمة إنما توسع مفهومها ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المنظمة، وهذا ما يساهم بتحقيق مستوى عالي من الجودة لأداء المنظمة ككل . كما يتضح أيضا" أن الباحثين اختلفوا في تعريفهم لإدارة الجودة الشاملة بسبب اختلاف اتجاهاتهم ، فمنهم من ركز على الزبون وكيفية إشباع حاجاته ورغباته وظهر ذلك واضحا" بالتعريف الذي قدمه المعهد الفيدرالي للجودة . ومنهم من ركز على ضرورة إجراء التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة، وجاء ذلك بالتعريف الذي قدمه Goetsch and Davis. وركز Rialy وHeizer and Render بالتعاريف التي قدموها على استخدام الإدارة للوسائل والأساليب العلمية في إدارة المنظمة لضمان الجودة المطلوبة . أما الاتجاه الذي أشار إلى المفهوم التكاملي لإدارة الجودة الشاملة فقد ظهر من خلال التعريف الذي قدمه الباحث عقيلي .

ومما سبق يمكن أن نقدم التعريف التالي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، وتهدف إلى تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة، ويتم ذلك بتعاون وتظافر جهود كل من الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

ثانيا: اهداف وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- **اهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة**

تهدف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة إلى ما يلي :-

1- رفع مستوى الأداء العام للمنظمات، لأن من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات تماماً بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة.

2- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة.

3- تساهم إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات، من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المجهز وحتى المستهلك.

4- زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز.

5- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكييف معها، وتزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.

6- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال .

7- تحقيق متطلبات الزبون والتركيز على إرضاءه بأعلى درجة ممكنة .

8- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل .

9- ترشيد الإنفاق العام بالمنظمة بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا" لكل عمل المنظمة

- **فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

تحقق المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فوائد عديدة منها :

1- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة .

2- تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة .

3- تحسن نوعية الخدمات والسلع المنتجة .

4- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل .

5- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار .

6- خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة .

7- تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن .

ثالثا: عناصر إدارة الجودة الشاملة :-

تعد العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في التطبيق العملي لها في مختلف المنظمات ، اذ ان هذه العناصر من شأنها ان تشير الى الحقائق الأساسية التي ينبغي ان يرتكن اليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقا في مختلف المنظمات ، لقد تباينت آراء الرواد والباحثين في شأن تحديد عدد وأولويات وأهمية هذه العناصر تبعا لتفاوت

وجهات نظرهم من ناحية والزوايا التي ينظرون بها الى هذا الموضوع من ناحية أخرى واهم هذه العناصر هي :-

عناصر دينمنج الأربعة عشر W.Edward Deming

1- خلق انسيابية الغرض مع الخطة .

2- تبني الفلسفة الجديدة للجودة .

3- التوقف عن الاعتماد على الفحص (التفتيش) الواسع .

4- إنهاء اسلوب اختيار المجهزين على أساس السعر فقط .

5- متابعة المشكلات والعمل باستمرار من اجل تحسين النظام .

6- تبني طرائق التدريب الحديثة في العمل .

7- تغير التوجه من الإنتاج الكمي الى النوعي .

8- التخلص من الخوف .

9- إزالة الحواجز التي تحرم المستخدمين من الافتخار بعملهم .

10- التوقف من المطالبة بإنتاجية محسنة من دون توفير طرق تخفيضها .

11- تكوين سلوك الفريق .

12- إزالة العوائق في الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين .

13- إرساء التعليم وإعادة التدريب .

14- خلق هيكل في الإدارة العليا يؤكد على النقاط السابقة .

- عناصر جوران العشرة Joseph.M.Juran وضع غايات التحسين

1- بناء الوعي بوجود فرص التحسين .

2- التنظيم من اجل تحقيق الأهداف .

3- توفير التدريب .

4- تنفيذ المشاريع الهادفة الى حل المشكلات .

5- وضع تقارير حول تقدم العمل .

6- منح الاعتراف والتميز .

7- إعلان النتائج .

8- وضع علامات معينة وتثبيتها .

9- جعل عملية التحسين جزء من أنظمة وعمليات المنظمة.

عناصر كروسبي الاربعة عشر (Ross,1999,6) Philhp.B.Crosby)

1- التزام الإدارة العليا بالجودة للأمد البعيد .

2- تشكيل فرق عمل لتحسين الجودة عبر الأقسام .

3- تحديد المشكلات الحالية والمحتملة .

4- تقدير كلف الجودة وتوضيح كيفية استخدامها كأداة إدارية .

5- زيادة وعي جميع المستخدمين بالجودة والالتزام بها .

6- العمل التصحيحي للمشكلات المحددة فور حدوثها .

7- تخطيط المعيب الصفري والالتزام ببرنامجه .

8- تدريب المشرفين على النهوض بمسؤولياتهم في برنامج الجودة .

9- توضيح أهمية التخلص من العيوب منذ البداية لانه منهج جديد.

10- تشجيع الأفراد والفرق على وضع غايات التحسين .

11- تشجيع الموظفين على إخبار الإدارة بخصوص العقبات التي تواجههم .

12- تحفيز الأفراد على المشاركة ومنحهم التقدير اللازم .

13- إنشاء مجالس للجودة لتنمية الاتصال المستمر .

14- الاستمرار في تكرار كل شيء لان تحسين الجودة مستمر .

عناصر جائزة مالكولم بالدرج السبعة Malcolm Baldrige

1- القيادة Leadership.

2- المعلومات والتحليل Information & Analysis.

3- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning.

4- استخدام الموارد البشرية Human Resource Utilization.

5- ضمان جودة المنتجات والخدمات Quality Assurance of Products & Services.

6- نتائج الجودة Quality Results .

7- رضا الزبون Customer Satisfaction.

رابعا: أساسيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية

إذا أرادت المؤسسة الإعلامية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسييرها ، فلا بد من معرفة بعض النقاط الأساسية و التي تعد من أساسيات تطبيق هذه الفلسفة ، لأنه و كما تم التطرق إليه في الفصل الأول فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة لا يتم بصورة سهلة و في وقت قصير ، بل على العكس تطول المدة بالنظر إلى طول نشر ثقافة الجودة الشاملة ، و توفير المناخ المناسب لتطبيقها.

1- التزام الإدارة العليا تجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

أول مقدمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي توفر الرؤيا حولها لدى الإدارة العليا ، و بوجه خاص الرئيس الأعلى للمؤسسة. و هناك رأي صحيح في ميدان القيادة و الإدارة و خاصة مع إدارة الجودة الشاملة يقول : لكي تنجح إدارة الجودة الشاملة لا بد من أن تدار من القمة ، و كلما زاد إلتزام القادة كلما كانت الرؤية واضحة و معززة بالسلوك و التصرفات و الأفعال إن الأسباب التي يتم ذكرها عادة عند الحديث عن فشل مؤسسة ما تتمثل في تكاليف الإنشاء، التأسيس، تناقص قيمة المخزون، المنافسة... أو أي سبب آخر بإستثناء السبب الحقيقي و هو بكل بساطة ووضوح سوء الإدارة . و في الحقيقة إن الإدارة لا يمكنها من خلال الخبرة فقط أن تعلم كيفية تحسين الجودة و الإنتاجية و الوضع التنافسي ، إن الحل كما يقول ديمنغ لا يكمن في تقديم كل شخص أفضل ما لديه ، بل من الضروري أن يعرف الأفراد أولا ما يجب عليهم فعله و هذا يتطلب إحداث تغييرات جذرية و جادة ، و تكون الخطوة الأولى في

عملية التغيير هي فهم و تطبيق النقاط الأربعة عشر لديمنغ ، و من خلال إلتزام طويل الأجل بأسلوب تعليم و تطبيق هذه الفلسفة.

و عليه فالتأكيد على تحسين النظام سواء أكان في إتجاه العمل أو عكسه هو مسؤولية الإدارة في التنظيم و الرؤية . و عادة تنبثق القيم من رؤية الإدارة العليا لمستقبل المؤسسة ، فعلى المديرين العامين أن يصيغوا رؤيتهم ، و كذلك قيمهم و ينشروها ، و يضمنوا أن الجميع يشارك فيها و يتم تطبيقها في كل أقسام المؤسسة .

تلتزم الإدارة العليا بتصميم إستراتيجية المؤسسة أو النشاط مرتكزة على إستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يتيح لها حصة سوقية متميزة و متزايدة بما يسمح بمكافأة العاملين على بلوغهم الإمتياز في مستوى جودة المنتج ، هذا مع تهيئة الدعم المادي و المعنوي لأنشطة الجودة و التدريب عليها ، ليس فقط لكافة مستويات العاملين بل أيضا كلما تطلب الأمر العمال الموردين ، و كذلك الموزعين .

يبدأ الإلتزام في أي مؤسسة من القمة و يستمر في الإتجاه نزولا إلى الإدارة الوسطى فالإدارة الدنيا و التي يقع عليها دور الفاعل في ترشيد و توعية المرؤوسين في مجال الجودة الشاملة .

حتى تكلل جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنجاح ، فإنه لا بد من الإلتزام بها في كافة المستويات الإدارية و تطبيقها على مستوى المؤسسة ككل ، إلا أن دعم الإدارة العليا و إقتناعها بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضروري جدا لنجاح هذا

التطبيق ، فالإدارة العليا يجب أن تعلن أنها جادة في هذا الموضوع ، و أن تمارس بفعالية هذا التوجه ، فليس المطلوب حمل شعارات فقط بل يجب أن يصاحب ذلك الممارسة الفعلية في تطبيق هذه الشعارات .

في المؤسسات الناجحة يكون مديرو الإدارة العليا مقتنعين بإدارة الجودة الشاملة و يقنعون الآخرين بها ، و في الحقيقة لا يقنعون أفراد مؤسستهم و إنما الشركاء الخارجيين أيضا كالموردين و الموزعين الذين يعتبرون متعاونين رئيسيين في تحقيق الجودة الشاملة و الحفاظ عليها ، و كلما كان هذا الإقناع مرتفعا كلما كان أنجح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

2- إفشاء ثقافة الجودة في المؤسسة الإعلامية.

تعرف الثقافة في مؤسسة ما بأنها كيفية التعامل مع الأشياء ، فهناك ثقافة موجودة بالفعل داخل المؤسسات سواء كانت واضحة أو غير واضحة ، إنها الطريقة التي تتجاوب وتتفاعل تبعا لها طريقة أدائنا للأدوار المؤسسية ، و لكنها أحيانا قد لا تكون متناسقة مع إنجاز الرؤية و المهمة الملقاة على عاتق المؤسسة .

تتألف ثقافة المؤسسة من مجموعة من الأفكار و القيم الأساسية التي يحددها و يعبر عنها القادة و المديرون بشكل واضح، ثم يشترك فيها المعنيون في هذه المؤسسة. كما تعرف بأنها التصور التراكمي للطريقة التي تعامل بها مؤسسة ما الأفراد، و الطريقة

التي يتوقعها الأفراد في تعاملهم مع بعضهم البعض، تعتمد الثقافة على أفعال الإدارة المتواصلة و الثابتة و التي يلحظها الموظفون و البائعون و العملاء بمرور الوقت.

تتكون ثقافة المؤسسة من :

- القيم المشتركة (الأهداف و الإهتمامات الهامة) ، التي تشكل السلوك الجماعي و تبقى فاعلة لفترة طويلة.

- معايير سلوك الجماعة التنظيمية (الأفعال التي تكافئ أو تعاقب عليها).

إن التغيير الثقافي معقد و يأخذ وقتا و يتطلب قيادة، و تحتاج تلك القيادة إلى رؤية واقعية للسلوك و القيم القائمة إذا كان لها أن تنجح في إحداث التغيير المطلوب.

إن الثقافة التي تدفع و تدعم الجودة ليست إبتكارا فوريا و جاهزا و مناسبا لكل شيء ، و لكن يجب أن تنمو و تنضج و يساندها الجميع بالرعاية ، و إن لكل مؤسسة ثقافتها سواء كانت مدروسة بعناية أو يترك لها العنان لتتطور من تلقاء نفسها .

من الأمور الهامة في إفشاء ثقافة الجودة هو التركيز على ثقافة الزبون ، لأن ثقافة الجودة تقود إلى غرس ثقافة خدمة الزبون ، سواء أكان زبونا داخليا أو خارجيا . كما لا يغيب عن بالنا ما للتدريب من أهمية في مجال نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة .

<u>و لنجاح ثقافة الجودة الشاملة لا بد من</u> :

- يجب أن يفترض كل عامل أو موظف في المؤسسة الإعلامية أنه مستهلك و متلق.

- يجب السماح بأعلى قدر من الحرية في ترتيبات العمل ، حتى يشعر الموظفون بالإلتزام أكثر فأكثر .

- ضرورة إعلام المشرفين و مناقشتهم في أسباب حدوث الأخطاء ، و لا تفترض دائما معرفتهم بها.

و السؤال الذي يجب أن يطرح في هذا السياق هو : من الذي يؤثر في الآخر ؟ هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة في ثقافة المؤسسة ؟ أم تؤثر ثقافة المؤسسة في الجودة الشاملة ؟ و الواقع كما يذكر محفوظ جودة فإنه ينتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في الثقافة و في طريقة أداء المؤسسات ، و ما يجب عمله هنا هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة محورها ، حيث يؤدي التعليم و البرامج التدريبية في

الجودة دورا بارزا في بناء ثقافة الجودة داخل المؤسسة ، و ذلك تمهيدا للطريق إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

لدى كل فرد إعتقادات تنبع من تفكيره الشخصي الخاص به ، و تنبثق من هذه الإعتقادات المواقف التي تنتج مفاهيمهم ، و عليه يجب تعبئة الموظفين أولا عن طريق الشرح المنطقي ، لفهم أن الجودة الشاملة سوف تعود عليهم بالنفع ، و عندما يقتنع الموظفون فإنهم يشعرون بأنهم محفزون و يطورون بعد ذلك موقفا و سلوكا إيجابيين تجاه الجودة الشاملة و هنا يصبح التدريب ضروريا .

ومن الفوائد التي تجنيها المؤسسة الإعلامية من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة و تقويتها ما يلي :

- جعل لغة الحديث و العمل و السلوك داخل المؤسسة واحدة.

- ربط الجماعات و الأفراد داخل المؤسسة مع بعضهم في نسق و رابط واحد ، مما يعزز روح الإنتماء و الولاء للمؤسسة بهدف تحقيق غاية مشتركة لدى الجميع تمثل رسالة المؤسسة .

- تنمية روابط المودة بين الموظفين ، و ذلك من خلال تبني الجميع لقيم و معتقدات مؤسسية واحدة.

- تسهيل عملية الإتصال داخل المؤسسة ، و جعل عملية إتخاذ القرار أكثر كفاءة ، و ذلك نظرا لوجود ضوابط محددة و مشتركة عند جميع متخذي القرارات ، حيث إن الغاية بينهم مشتركة و هي تحقيق رسالة المؤسسة .

خامسا: الأنشطة الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحفية .

من الأنشطة الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و التي تساعد المؤسسة الصحفية لتحقيق ما تصبو إليه بأقل تكلفة ممكنة ، نجد نشاطين أساسيين يجب أن يتصفا بالإستمرارية ألا و هما تأهيل و إعادة تأهيل الموارد البشرية و مواجهة التحديات الحديثة .

- **تأهيل الموارد البشرية**

المؤسسة هي نظام إجتماعي فني مركب ، و هي تعمل في علاقات تبادلية و تكاملية لتحقيق هدف معين ، أما كونها نظاما فنيا و إجتماعيا مركبا فهذا يعني أنها تضم بشرا يتفاعلون كرؤساء و مرؤوسين و زملاء وفقا لمزيج من القيم ، و الإتجاهات الشخصية ، و التوقعات و الدوافع و السلوكيات .

و لا شك أن ما تقدمه المؤسسة لبيئتها و مجتمعها من مخرجات يتأثر إلى حد كبير بنوعية مواردها البشرية لأن الإنسان هو محور و عصب أداء العمل و هو الضمان الأكيد لنجاح العمل . من الطبيعي أن يرغب الناس في أن يشعروا بأهميتهم و أهمية ما يقدمونه لجهة عملهم ، و لا شك أن إدراك القيادات لقدرات الموظفين و خبراتهم و إستخدامها يؤدي إلى وجود نوع من العلاقات و الإحترام و الولاء عند الموظفين ، و كلما كانت الروح المعنوية عالية زاد الإحتمال بجدية الموظف في عمله ، و أداءه بصورة أفضل .

تطلق إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري الذي يعمل في المؤسسة مصطلح " العميل الداخلي " للدلالة على أهميته ، فهي تركز و إلى حد كبير على ضرورة تأهيله بشكل جيد من خلال تدريبه و تمكينه من إتخاذ القرار .

ففي المراحل الأولى لتطور الفكر الإداري لم تكن هناك حاجة واضحة لوجود إدارة متخصصة تهتم بالأفراد العاملين ،لأن المفهوم السائد في ذلك الوقت بشأن إدارة الأفراد هو أن المدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون معه و ضمن إشرافه المباشر دون الحاجة لوجود إدارة متخصصة في شؤون الأفراد .

بعد الثورة الصناعية و التطور التكنولوجي الكبير الذي عرفه العالم ، و إتساع حجم مؤسسات الأعمال و ازدياد حدة المنافسة تطلب الأمر وجود جهات مختصة تتولى مسؤولية شؤون الأفراد و الإشراف على عملية الإختيار ، التدريب و التحفيز و غير ذلك من الوظائف السابقة .

و لقد أولت الإدارة اليابانية جل الإهتمام بوجهة النظر التي تقول : إنه يجب أن يتم النظر إلى الأفراد على أنهم زملاء جميعا حتى بين القيادة و أبسط الموظفين ، فلا يمكن تحقيق إنتاج فعلي دون إحترام الموظف .

لذلك نرى أن المؤسسات اليابانية الكبيرة تتعامل مع مواردها البشرية على أنها أكبر المصادر قابلية للتجديد ، فالتوظيف و التدريب و الترقية مسؤولية مشتركة في المؤسسة ، فالمدير العام لا يقوى على التهديد ضمنيا أو مباشرة بفصل مرؤوسيه ، و بما أن المؤسسات اليابانية تنظر إلى العاملين بها على أنهم أصولها التنافسية فهي تقدم لهم التهيئة الجيدة و التدريب على مهارات معينة .

و في هذا السياق يقول ديمنغ : أخبرني مدير أحد المصانع اليابانية و قد إستطاع تحويل أحد المصانع الأمريكية غير المنتجة إلى مؤسسة مربحة في أقل من ثلاثة أشهر " بكل بساطة يجب أن تعامل العمال الأمريكيين كبشر لهم إحتياجات إنسانية إعتيادية و قيم ، و ستجد أنهم سيتصرفون تلقائيا كبشر " .

عندما يتم القضاء على العلاقة السطحية و العدائية بين الإدارة و الموظفين ، فإنهم في الغالب سيتكاتفون في الشدائد ليدافعوا عن إهتماماتهم المشتركة من أجل مصلحة المؤسسة .

إن تأهيل العنصر البشري هو إكساب الفرد مهارات و خبرات عملية و تحسيسه بأهميته في المؤسسة ، و رفع مستواه الثقافي و جعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة و إعطائه الفرصة لإثبات الذات ، و تمكينه من إتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه . و تتم عملية تأهيل الموارد البشرية من خلال ثلاثة أساليب أساسية و هي : التدريب المستمر ، التمكين من إتخاذ القرار ، التحفيز المناسب .

- **مواجهة التحديات الحديثة**

لقد برزت ظاهرة العولمة خلال التسعينيات من القرن الماضي بوصفها من أكثر المصطلحات تداولا وانتشاراً في دول الغرب والشرق والجنوب، وتنوعت أساليبها ومضامينها ووسائلها، وأخذت حيزًا واسعًا في السياسة والإقتصاد والإعلام، ويتم تداولها في مجالات الحياة المختلفة. واتضحت مظاهرها على صعيد الواقع بوجود الولايات المتحدة الأمريكية كقوة عظمي ومنفردة على هرم المنظومة الدولية، وساهم في تدعيم ذلك عوامل عديدة يأتي في مقدمتها القوة العسكرية والهيمنة الاقتصادية والنفوذ الإعلامي الواسع والفاعل على الصعيد العالمي والتقدم التكنولوجي ولاسيما في وسائل الاتصال. وهذا ما جعلها تفرض

سيطرتها على بعض بلدان العالم النامي، من خلال التوسع والهيمنة على سيادة وإستقلال الدول.

اضافة الى العولمة يجب على المؤسسة الإعلامية عموما والصحفية خصوصا مواجهة التحديات الحديثة التالية :

1 ـ ارتفاع نفقات إصدار الجريدة بالنسبة للصحافة المكتوبة ، و النفقات المتعلقة بالمؤسسات الإعلامية المسموعة و المرئية .

2 ـ منافسة الوسائل الإعلامية، بعد التطورات الراهنة في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، فمثلا فقدت الصحف السبق الإخباري، في وقت أصبحت القنوات الفضائية تبث و تغطي الأحداث من موقع الحدث و على المباشر، لذا بقي أمام الصحيفة التركيز على التفسير و التحليل، و الاهتمام أكثر برغبات القارئ.

3 ـ تغير أذواق الجمهور و طبائعهم، و احتياجاتهم الإعلامية، نتيجة المتغيرات المختلفة.

4 ـ المؤسسات الإعلامية في العالم الثالث تعاني من أزمة ثقة أو فقدان للمصداقية و الاحترام ، و بالتالي حصل هناك اختلال بين أضلاع مثلث المصداقية الثلاثة و هي الحكومة ، الجمهور والمؤسسات الإعلامية ، فالجمهور لا يثق في مؤسساته الإعلامية ، و يشكك في مصداقيتها و الحكومة تعتقد أن وسائل الإعلام تتعامل معها بعدائية ، و النتيجة أن المؤسسة الإعلامية تجد نفسها مجبرة على حل هذه المعادلة.

5 - بروز الاهتمام المحلي و الإقليمي بأخلاقيات الممارسة الإعلامية ، و إعطاء الجمهور حقه في المعرفة و الاتصال .

سادسا :مراحل التنظيم لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحفية

نظام إدارة الجودة الشاملة هو مجموعة من المكونات كالهيكل التنظيمي ، المسؤوليات ، العمليات و الموارد ، تتفاعل هذه المكونات فيما بينها و يؤثر بعضها في بعض . لذلك فإن عزل أي من هذه العناصر و دراسته بمفرده لا يقود إلى فهم النظام ككل ، كما أن إزالة أي مكون من النظام يؤدي إلى تغير كل الأشياء . و تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يتفاعل مع كل العمليات في المؤسسة بدءا من تحديد متطلبات العميل و ينتهي بتحقيق رضاه .

و عندما تقتنع الإدارة العليا للمؤسسة بجدوى إدارة الجودة الشاملة ، و ترى من الضروري الإستفادة من مزاياها ، و تقرر البدء في إنشاء نظام شامل للجودة فإن أول ما تبدأ به هو التنظيم . و التنظيم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم على ثلاث مراحل :

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم إنشاء مجلس للجودة يمثل مستوى قيادي عالي لاتخاذ القرارات، و إعطاء السلطات اللازمة لدعم عملية دراسة نظام الإدارة الشاملة للجودة، و يختص فيما بعد بتصميم العمليات المتعلقة بالجودة و تطبيقها. و من

الأفضل أن يرأس هذا المجلس المدير العام للمؤسسة أو نائبه ، و يندرج في عضويته كبار المديرين في المؤسسة . و تخصيص مجلس للجودة لا يعني أن الإدارة العليا التقليدية تكون في منأى عن الجودة لأننا لا نبني تنظيما مستقلا ، إنما هو تنظيم فرعي موازي .

يقوم مجلس الجودة في المؤسسة بإدارة و توجيه و دعم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و إتخاذ القرارات المهمة فيما يتعلق بالموارد المالية و البشرية اللازمة و التي سيتم توفيرها .

و تتلخص مسؤوليات مجلس الجودة في :

- ينمي و يوجه عملية الإدارة الشاملة للجودة.
- ينشئ و يوجه أنشطة الفرق القيادية للجودة .
- يضع نظاما لتحفيز الأفراد للمشاركة في إنجاز إدارة الجودة الشاملة.
- يوافق على مقترحات مشروعات الجودة التي تقدمها فرق تحسين الجودة .
- يتابع النتائج التي تحققت في إطار عملية إدارة الجودة الشاملة.
- يعمل على تنفيذ برامج التدريب اللازمة و المناسبة في مجال إدارة الجودة الشاملة .
- يضع الأهداف السنوية لإدارة الجودة الشاملة .

بعد إنشاء مجلس الجودة فإنه من الضروري تعيين مدير لإدارة هذا المجلس ، و الذي بدوره يؤلف فريقا لتصميم الجودة و العمل تحت قيادته لوضع الإستراتيجية و تطبيقها . و يجب أن تخضع عملية إختيار المدير لمعايير دقيقية ، كأن يكون لديه مهارات قيادية و قدرة على الإتصالات و الرغبة القوية في تحسين أنظمة الجودة في المؤسسة و إرضاء المستهلك.

المرحلة الثانية : بعد أن يقوم مجلس الجودة بتصميم و إختيار نظام لإدارة الجودة الشاملة و توافق عليه الإدارة العليا ، فإنه ينبغي أن تبدأ وحدة رئيسة في المؤسسة في تشكيل فريق للجودة من داخلها له نفس مهام مجلس الجودة و لكن على مستوى الوحدة ، على أن يقود الفريق القيادي مدير الوحدة . و يمكن تعريف فريق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محددة و مشتركة ، و حتى يكون فريق العمل فاعلا فإنه يراعى فيه الإعتبارات التالية :

- العدد المثالي لأعضاء الفريق و الذي يتراوح بين ثلاثة إلى عشرة أفراد ، فكلما زاد العدد عن الحد المعقول قل الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في المناقشات ، و كلما قل عدد أعضاء الفريق فإن ذلك يقلل أيضا من فعالية الفريق لعدم تنوع و تعدد وجهات النظر .
- ضرورة تحديد أهداف الفريق بدقة ووضوح.
- منح فريق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من إنشائه .
- وجود نظام للحوافز المادية و المعنوية في المؤسسة لكي تعزز أداء الفريق .

- يعتبر التدريب ضروريا لأعضاء فريق العمل ، و ذلك للرفع من مهاراتهم الفنية و الإتصالية.
- إيجاد نظام للمعلومات يزود أعضاء الفريق بالمعلومات اللازمة.
- منح الفريق الإستقلالية في أعماله و قراراته من مميزات تأليف فريق تصميم الجودة من رجال الإدارة الوسطى بأنهم يستطيعون أن يحفزوا زملاءهم من الإدارة نفسها على المشاركة في تطوير النظام و الإستفادة من خبراتهم حتى يتحقق إلتزام الجميع بمفهوم إدارة الجودة الشاملة . و الخطوة العملية الأولى هي إختيار إحدى الوحدات أو الأقسام المناسبة لتجربة تطبيق نظام الجودة الشاملة الذي تم تصميمه من خلال فرق العمل .

المرحلة الثالثة : في حالة الاقتناع بنجاح التطبيق في الوحدة التجريبية ، يتم تكوين فرق لتحسين الجودة في باقي الوحدات و الأقسام و منسق لكل وحدة ، و بذلك يكون قد أكتمل بناء تنظيم الإدارة الشاملة للجودة ، و يستمر هذا التنظيم في المستقبل .

و يتضح من هذا التنظيم أن إدارة الجودة لها دور محدد في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة، بينما الدور الرئيس هو لفرق العمل في الوحدات و الأقسام و التي يجب أن تشعر بأنها تمتلك نظام الإدارة الشاملة للجودة.

سابعا: الأخطاء الشائعة و المعوقات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحفية

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصحفية قد يعترضها بعض الأخطاء التي تؤدي إلى فشلها أو تبطئ من نجاحها ، و فيما يلي أهم الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

1- ترغب المؤسسة في تحقيق نتائج سريعة غير أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب بعضا من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي .

2- التقليد و المحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية تنتمي لدول متقدمة لا يعني بالضرورة إمكانية نجاحها في مؤسسات البلدان النامية، إذ ثمة شروط و متطلبات قد يصعب تطبيقها و توفيرها على الأقل في الأمد القصير.

3- إتخاذ القرار في التطبيق قبل تهيئة المناخ المناسب و هو خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، فكثير من المؤسسات في الدول النامية تجد أن أبعاد ثقافتها غير مواتية إطلاقا مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، مما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة المؤسسة لإستيعاب فكرة إدارة الجودة الشاملة .

4- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية : فمن الأخطاء التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو عدم الإهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى .

5- عدم توافق سلوكيات قادة المؤسسة مع أقوالهم : فالتصريح بشيء و العمل بخلافه يعبر تماما عن غياب القيادة التي تعطي للموظفين القدوة ، و هذا هو نمط القيادة الذي إعتاد أن يفعل غير ما يقوله ، عندئذ يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى الموظفين و هو من أخطر العوامل أو العناصر التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

6- إتباع أنظمة و سياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة : مثلما أشرنا إليه سابقا بأن هناك متطلبات لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، من بينها ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية و ما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد . بالإضافة إلى الإجراءات و النظم الروتينية القديمة .

7- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة : تعتبر عملية قياس الإنجاز المحقق من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي ، و من ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من ناحية ، و من ناحية أخرى فإن توفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام الموظفين كافة يساعد في تحقيق المزيد من الإلتزام بالخطة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، و هذا سيؤدي إلى إعتزاز الموظفين بما حققوه مما يدفعهم إلى المزيد من العمل بحماس ، و لذلك فإن غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها

أو عدم الإعلان عنها سيولد الشعور بالإحباط و عدم الرضى.

8 - التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق : لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغيرات الجذرية السريعة ، و لكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور

الوقت ، و عليه فالتغيير المرحلي و التعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق و فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، و بما أن الكثير من مشاكل المؤسسة هي موجودة و ليست وليدة الحاضر و لكنها تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة ، فإنه ليس من المعقول حلها آنيا و بشكل سريع لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم التوفيق في حلها .

9 - عدم الإنصات للمستهلكين و الموردين : يعتبر الإهتمام بالمستهلكين و الموردين من أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، فمن خلال الإنصات و المشاركة و النقاش يمكن تحديد حاجيات و رغبات المستهلكين و بالتالي الإيفاء بها ، لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضى الكامل عن المؤسسة و ما تقدمه .

10 - تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة و الطويلة الأجل : تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤيا مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل و ليس تحقيق مكاسب في الأجل القصير ، و لذلك لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت و الجهد ، بل هو إستثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشدا لها في المستقبل .

أما من معوقات مسار التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحفية نذكر ما يلي :

- محدودية أو غياب إدارة التغيير.

- الخلط بين مفهوم جودة المنتج و مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- غياب الثقافة التنظيمية الفاعلة (القيم ، الإتجاهات و السلوكيات) .

- غياب روح الفريق ، لا سيما و أن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال ذلك .

- قصور التخطيط للتدريب ، لا سيما تحديد الإحتياجات التدريبية .

- تكريس ثقافة الأشخاص بدلا من ثقافة النظم .

- ضعف نظام التشجيع و حوافز العمل الفعال .

المصادر :

1. إبراهيم السلمي إدارة المؤسسات الصحفية، دار العربي للنشر والتوزيع القاهرة الطبعة الثانية 1999 م.

2. إبراهيم عبد الله السلمي ، إدارة المؤسسات الصحفية . القاهرة: دار العربي للنشر و التوزيع الطبعة الاولى ، 1995م.

3. ابراهيم عمر:" التأثير الاقتصادي والاجتماعي لتكنولوجيا الاعلام والاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ،(الجزائر: جامعة حسيبة بن بو على بالشلف، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا ، العدد السابع . 2009 م.

4. احمد عطشان النبهاني واخرون : اقتصاديات الاعلام ،دار الايام للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان 2015 م.

5. أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة - معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات- ،مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، الازهر ج.م.ع.، 2000 م.

6. اسماعيل ابراهيم : الصحفي المتخصص،ط1، القاهرة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2001م.

7. إسماعيل إسماعيل، التحليل المالي(مدخل صناعة القرارات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005م.

8. أميرة محمد العبا سي إدارة المؤسسات الصحفية في مصر منشورات جامعه القاهرة 1985 م.

9. جاسم مجيد ، الإدارة الحديثة في التسويق : الوقت- الجودة . الإسكندرية: مؤسسة . شباب الجامعة للنشر، 2004 م.

10. حيدر بن عبد الرضا داود : أهمية تطوير الصحافة الاقتصادية و الأوراق العلمية الصادر عن مؤتمر مايو (1998)، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت وكالة الأنبار الكويتية (كونا)2002 م.

11. خالد شريفي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية - جريدة الخبر نموذجا- رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم والسياسة والاعلام، 2011 م.

12. خليل محمد حسن الشماع :مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان الاردن، الطبعة الخامسة 2007 م.

13. ريتشارد ويليامز ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة . الرياض: ترجمة مكتبة جرير، .2005 م.

14. سعد الطائي ، اقتصاديات الاعلام في مجتمعات ما بعد الصناعة – من الاحتكارات الاعلامية الى الإمبراطورية الاقتصادية، 2011م.

15. سلام منعم زامل اقتصاديات وسائل الاعلام ، الطبعة الاولى دار نور للنشر والتوزيع ، المانيا . 2017.

16. سلام منعم زامل تطوير كفاءة الاداء للمشاريع الصناعية الطبعة الاولى دار بالماريوم الروسية للنشر والتوزيع ، روسيا. 2017 م.

17. سمير محمد حسين ،بحوث الاعلام :دراسات في مناهج البحث العلمي ،ط2 القاهرة :عالم الكتب .1995 م.

18. طلعت اسعد عبد الحميد اساسيات إدارة الإعلام مكتبة عين شمس القاهرة، 1984 م.

19. عدلي رضا، و عدلي العبد عاطف، إدارة المؤسسات الإعلامية. القاهرة: دار الفكر . العربي، 2006 م.

20. العزاوي محمد عبد الوهاب ، إدارة الجودة الشاملة .عمان : دار اليازوري للنشر ،2005 م.

21. الفت فريد : دور الصحفي في كشف المخاطر وتوجيه السوق المالية وعرض الحقائق وتوعية المستثمرين ، الاوراق العلمية الصادرة عن مؤتمر مايو (1998

22. كريم مهدي الحسناوي :مبادئ علم الاقتصاد ،دار السنهوري للطباعة ،بيروت 2015 م.

23. ليلى عبد المجيد ومحمود علم الدين : فن التحرير الصحفي للوسائل المطبوعة والالكترونية ،ط1،القاهرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، 2008 م.

24. محمد جمال الفار: المعجم الاعلامي ،ط1،عمان ، دار أسامة ودار المشرق الثقافي 2008 م.

25. محمد حسام الدين ، المسؤولية الاجتماعية للصحافة . القاهرة: الدار المصرية . اللبنانية، 2003 م.

26. محمد حسن عبد العالي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة و المواصفات القياسية و . أهم التعديلات التي أدخلت عليها. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006 م.

27. محمد سيد محمد اقتصاديات الإعلام الكتاب الأول المؤسسة الصحفية مكتبة كمال الدين القاهرة ، 1979 م.

28. محمد عبد الحميد : بحوث الصحافة ، ط1،القاهرة ،علم الكتب ، (1992).

29. نادرة ايوب، نظرية القرارات الادارية ،ط3،منشورات جامعة دمشق،دمشق،1997 م.

30. ناظم خالد الشمري : الاعلام الاقتصادي، دار اسامة للنشر والتوزيع ، اردن، عمان ،2012 م.

المصادر باللغة الإنكليزية

1) Albarran , A. B. (2002). Media economics: Understanding markets, industries and concepts (2nd ed.). Ames: Iowa State University Press.

2) Alexander, A., Owers, J., & Carveth, R. (1993). Media economics: Theory and practice. New York: Lawrence Erlbaum.

3) Alexander, Alison Alexander and others (eds): Media Economics,(Mahwah, New Jersey :Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Third Edition, 2004).

4) Carveth, Rod:" The Economics of Online Media ", Alexander, Alison Alexander and others (eds):Media Economics ,(Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Third Edition,2004).

5) Holyfield ,C. Ann :"The Economics of International Media", Alexander ,Alison Alexander and others (eds) :Media Economics ,(Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Third Edition,2004) .

6) Picard, Robert G; "The Economics of the Daily Newspaper Industry", Alexander, Alison Alexander and others (eds): Media Economics, (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Third Edition, 2004